



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CARROCERA CAR-BUSS YAULEMA DEL CANTÓN RIOBAMBA.

AUTORES:

JEYMMY JETHZABETH TELLO MONTERO

ERICK SEBASTIÁN SALDARRIAGA OROZCO

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por los señores; Jeymmy Jethzabeth Tello Montero y Erick Sebastián Saldarriaga Orozco, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.



Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTORA TRIBUNAL



Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Nosotros, Jeymmy Jethzabeth Tello Montero y Erick Sebastián Saldarriaga Orozco, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de abril del 2019



Jeymmy Jethzabeth Tello Montero
CC: 060435677-4



Erick Sebastián Saldarriaga Orozco
CC: 060415274-4

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a mi amado Dios, por derramar bendiciones infinitas hacia mí, permitiéndome culminar mi formación profesional. A mi madre Lic. Tania Montero por su apoyo incondicional, por enseñarme a luchar cada día sin importar la adversidad. A mi padre Héctor Tello, a pesar de su distancia física siempre me enseñaste a seguir el éxito con lucha y esfuerzo. A mi esposo Erick Saldarriaga, por todo su amor, fuerza, y apoyo único y verdadero, en el transcurso de nuestra formación académica hasta hoy.

A mis hermanos Katy, Lili, Josué, Mayte y Alejandro, por ser quienes me acompañaron en el desarrollo de mi formación profesional.

Jeymmy Jethzabeth Tello Montero

En el presente trabajo de titulación lo dedico a Dios sobre todas las cosas, y por todas sus bendiciones infinitas.

A mis padres Guillermo y Rosario por su esfuerzo y dedicación por enseñarme a ser una persona de bien y llevar mis riendas por el camino del bien, a ellos les agradezco de todo corazón por ayudarme a completar mi vida estudiantil.

A mi esposa Jeymmy Tello le agradezco por siempre ser mi apoyo incondicional y le agradezco por todas esas malas noches que se encontró a mi lado para lograr mis metas, y a mis hermanos Dennis y Génesis por apoyarme constantemente en todo momento que lo necesite.

Erick Sebastián Saldarriaga Orozco.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios y a la Virgen Auxiliadora, por guiarme y ser mi fortaleza en cada momento sin desampararme.

A mi madre por su esfuerzo, por ser la guía y ejemplo perfecto de mujer luchadora, y permitiéndome culminar con mis estudios, para ser una gran profesional.

A mi padre por ser el apoyo de lucha, por ser quien me alentó a ser mejor cada día, preparándome para lograr ser su orgullo excepcional.

A mis hermanos por ser la compañía que necesitaba mientras crecía en conocimientos.

A mis docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial, por compartir sus conocimientos y permitirme crecer y formarme como una valiosa y competitiva profesional de mi prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jeymmy Jethzabeth Tello Montero

Agradezco a mi Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi formación académica por ser mi guía y fortaleza en los momentos que más lo necesitaba y por estar siempre conmigo y enseñarme que sin él no podría lograr nada.

A mis padres quienes han sido el soporte necesario para mi desarrollo por estar siempre a mi lado y creer en mí por su sacrificio y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera profesional.

A mi director y miembro de mi trabajo de titulación por compartir sus conocimientos y experiencia que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo de investigación, y como también en mi formación profesional como estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Erick Sebastián Saldarriaga Orozco

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xix
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Problema	2
1.1.1 <i>Planteamiento del problema.</i>	2
1.1.2 <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.3 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos Específicos.</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	6
2.1 Marco Teórico	6
2.1.1 <i>Antecedentes Investigativos</i>	6
2.1.2 <i>Fundamentación Legal</i>	7

2.1.3	<i>Fundamentación Teórica</i>	9
2.1.3.1	<i>Plan de negocios – definiciones.</i>	9
2.1.3.2	<i>Fuentes de información para los proyectos, planes de negocio</i>	10
2.1.3.3	<i>Elementos del plan de negocios.</i>	10
2.1.3.4	<i>Empresa.</i>	17
2.1.3.4.1	<i>Definiciones.</i>	17
2.1.3.4.2	<i>Clasificación de empresas, según su actividad económica.</i>	18
2.1.3.4.3	<i>Las empresas industriales.</i>	18
2.1.3.4.4	<i>Clasificación de empresas, según su composición del capital.</i>	19
2.1.3.5	<i>Cadena de valor.</i>	19
2.2	Marco Conceptual	22
2.3	Idea a Defender	24
2.4	Variables de Estudio	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		25
3.1	Modalidad de la Investigación	25
3.1.1	<i>Cuantitativa</i>	25
3.1.2	<i>Cualitativa</i>	25
3.2	Tipos de Investigación	25
3.2.1	<i>Investigación exploratoria</i>	25
3.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	26
3.3	Métodos, Técnicas e Instrumentos	26
3.3.1	<i>Métodos de investigación</i>	26
3.3.2	<i>Técnicas de investigación</i>	28
3.3.3	<i>Población</i>	29
3.3.4	<i>Muestra</i>	30
3.3.5	<i>Análisis de los resultados de las encuestas y guías de entrevista.</i>	32
3.3.5.4	<i>Análisis de resultados de los clientes internos.</i>	32

3.3.5.5	<i>Cuestionario.</i>	35
3.3.5.6	<i>Análisis de resultados de las encuestas a los clientes.</i>	39
3.4	Diagnóstico Actual de la Empresa Car Buss Yaulema.	53
3.4.2	<i>Análisis externo.</i>	53
3.4.2.4	<i>Análisis externo macroeconómico.</i>	53
3.4.2.5	<i>Análisis externo microeconómico.</i>	53
3.4.3	<i>Análisis interno.</i>	54
3.4.4	<i>Matriz FODA.</i>	63
3.4.5	<i>Cruce de variables de la matriz FODA.</i>	66
3.5	Comprobación de la idea a defender.	67
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		68
4.1	Título: Plan De Negocios Para La Empresa Car-Buss Yaulema Para El Periodo 2019-2023.	68
4.2	Contenido de la Propuesta.	68
4.2.1	<i>Objetivos de la propuesta.</i>	68
4.2.2	<i>Alcance y ámbito de aplicación.</i>	68
4.3	Generalidades de la empresa	69
4.3.1	<i>Descripción del negocio</i>	69
4.3.1.1	<i>Información del propietario</i>	69
4.3.1.1.1	<i>Registro de datos del representante</i>	69
4.3.1.2	<i>Información del negocio</i>	69
4.3.1.2.1	<i>Reseña Histórica del Sector Industrial</i>	69
4.3.1.2.2	<i>Tendencias económicas del sector</i>	70
4.3.1.2.3	<i>Ubicación del negocio</i>	70
4.3.1.2.4	<i>Forma legal del negocio</i>	70
4.3.1.2.5	<i>Monto de inversión de los propietarios</i>	70
4.3.1.3	<i>Reseña histórica del negocio</i>	70

4.3.1.3.1	<i>Nombre del negocio</i>	71
4.3.1.3.2	<i>Razón social</i>	71
4.3.1.4	<i>Fundamentos estratégicos</i>	71
4.3.1.4.1	<i>Visión del negocio</i>	71
4.3.1.4.1.1	<i>Visión actual</i>	71
4.3.1.4.1.2	<i>Visión propuesta</i>	71
4.3.1.4.2	<i>Misión del negocio</i>	72
4.3.1.4.2.1	<i>Misión actual</i>	72
4.3.1.4.2.2	<i>Misión propuesta</i>	72
4.3.1.4.3	<i>Valores corporativos</i>	72
4.3.2	<i>Logotipo y sello institucional</i>	73
4.3.2.1	<i>Logotipo actual</i>	73
4.3.2.2	<i>Logotipo propuesto</i>	73
4.3.2.3	<i>Significado de colores utilizados en el logotipo</i>	74
4.3.2.4	<i>Marca o sello</i>	74
4.4	Servicios y productos	75
4.4.1	<i>Objetivos del plan:</i>	76
4.4.1.1	<i>Objetivos a corto plazo:</i>	76
4.4.1.2	<i>Objetivos a mediano plazo:</i>	76
4.4.1.3	<i>Objetivos a largo plazo:</i>	76
4.4.2	<i>Organigrama estructural</i>	76
4.4.2.1	<i>Organigrama estructural de la empresa CAR BUSS Yaulema</i>	77
4.4.3	<i>Organigrama funcional de la empresa CAR BUSS Yaulema</i>	78
4.4.4	<i>Manual de funciones.</i>	78
4.4.4.1	<i>Gerente.</i>	79
4.4.4.2	<i>Jefe administrativo</i>	80
4.4.4.3	<i>Jefe de producción.</i>	81

4.4.4.4	<i>Jefe de comercialización.....</i>	82
4.4.4.5	<i>Responsable de talento humano.</i>	83
4.4.4.6	<i>Contador.</i>	84
4.4.4.7	<i>Secretaria.....</i>	85
4.4.4.8	<i>Supervisor de producción.....</i>	86
4.4.4.9	<i>Diseñador</i>	87
4.4.4.10	<i>Bodeguero.....</i>	88
4.4.5	<i>Flujogramas de procesos.....</i>	89
4.4.6	<i>Análisis del plan organizacional.</i>	92
4.5	Plan de marketing.....	93
4.5.1	<i>Objetivos.....</i>	93
4.5.1.1	<i>Objetivos a corto plazo.</i>	93
4.5.1.2	<i>Objetivos a mediano plazo.....</i>	93
4.5.1.3	<i>Objetivos a largo plazo.....</i>	93
4.5.2	<i>Mercado consumidor</i>	93
4.5.3	<i>Segmentación del mercado.</i>	94
4.5.4	<i>Características del segmento del mercado.</i>	94
4.5.5	<i>Estudio de la competencia.</i>	95
4.5.6	Ventaja competitiva.....	97
4.5.7	<i>Mercado proveedor</i>	97
4.5.8	<i>Análisis del mercado.....</i>	98
4.5.8.1	<i>Análisis de la demanda.....</i>	98
4.5.8.2	<i>Cálculo y proyección de la demanda.....</i>	98
4.5.8.3	<i>Análisis de la oferta.</i>	99
4.5.8.4	<i>Cálculo y proyección de la oferta.....</i>	99
4.5.8.5	<i>Demanda insatisfecha.....</i>	100
4.5.8.6	<i>Participación en el mercado.....</i>	100

4.6	Mix de marketing.	101
4.6.1	<i>Estrategias del producto.</i>	102
4.6.2	<i>Estrategias de precio.</i>	106
4.6.3	<i>Estrategias de plaza.</i>	108
4.6.4	<i>Estrategias de promoción.</i>	109
4.6.5	<i>Estrategias de post venta.</i>	117
4.6.6	<i>Establecimiento del presupuesto referencial.</i>	118
4.7	Análisis del plan del marketing.	119
4.8	Plan de operaciones.	120
4.8.1	<i>Objetivos:</i>	120
4.8.2	<i>Localización de la nueva planta de producción.</i>	120
4.8.2.1	<i>Macro localización.</i>	120
4.8.2.2	<i>Micro localización</i>	121
4.8.3	<i>Flujogramas de procesos.</i>	123
4.8.4	<i>Tamaño de la nueva planta de producción.</i>	126
4.8.5	<i>Distribución de las áreas, pisos en la nueva planta de producción</i>	127
4.8.6	<i>Descripción de las inversiones en inmuebles.</i>	131
4.8.7	<i>Descripción de la maquinaria, equipos, herramientas y mobiliario.</i>	131
4.8.8	<i>Materia prima requerida.</i>	136
4.8.9	<i>Mano de obra requerida.</i>	146
4.8.10	<i>Análisis del plan operacional y mejora de la cadena de valor.</i>	149
4.9	Plan financiero.	150
4.9.1	<i>Objetivos:</i>	150
4.9.2	<i>Inversiones iniciales.</i>	150
4.9.3	<i>Fuentes de financiamiento.</i>	151
4.9.4	<i>Determinación del costo de ventas.</i>	152
4.9.4.1	<i>Determinación de los gastos operativos.</i>	152

4.9.4.2	<i>Determinación del costo de producción.</i>	153
4.9.5	<i>Determinación del precio de venta al público.</i>	160
4.9.6	<i>Presupuesto de ingresos.</i>	160
4.9.7	<i>Presupuesto de egresos.</i>	160
4.9.8	<i>Depreciaciones.</i>	162
4.9.9	<i>Determinación de la tasa de descuento.</i>	164
4.9.10	<i>Flujo de caja.</i>	165
4.9.11	<i>Ratios proyectadas.</i>	165
4.9.12	<i>Estados financieros proyectados</i>	165
4.9.13	<i>Evaluación financiera</i>	169
4.9.13.1	<i>Valor actual neto.</i>	169
4.9.13.2	<i>Tasa interna de retorno.</i>	170
4.9.13.3	<i>Relación costo beneficio.</i>	171
4.9.13.4	<i>Período de recuperación de inversión.</i>	171
4.10	Plan ambiental	172
4.10.1	Objetivos:	172
4.10.2	Objetivos específicos:	172
4.10.3	Identificación de los desechos que genera la empresa:	172
4.10.4	Acciones correctivas.	173
CONCLUSIONES		177
RECOMENDACIONES		180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Listado de los empleados de la empresa	29
Tabla 2-3: Listado de cooperativas de transporte interprovincial	29
Tabla 3-3: Listado de cooperativas de transporte interprovincial	31
Tabla 4-3: Resumen de los resultados de la entrevista al gerente.	32
Tabla 5-3: Resumen de los resultados de la entrevista al Contador	33
Tabla 6-3: Resumen de los resultados de la entrevista al jefe de producción	34
Tabla 7-3: Años de servicio de las unidades	39
Tabla 8-3: Renovación en próximos 5 años	40
Tabla 9-3: Período de renovación.....	41
Tabla 10-3: Ciudad de compra de la carrocería.....	42
Tabla 11-3: Empresa carrocera de preferencia	43
Tabla 12-3: Factor más importante para la renovación	44
Tabla 13-3: Problemas con más frecuencia para la renovación	45
Tabla 14-3: Cantidad a invertir en una carrocería	46
Tabla 15-3: Área de mayor reparaciones.....	47
Tabla 16-3: Conoce a la empresa CAR-BUSS Yaulema	48
Tabla 17-3: Medio de publicidad.....	49
Tabla 18-3: Contratación de algún servicio con la empresa.....	50
Tabla 19-3: Tipo de debilidades con mayor frecuencia	51
Tabla 20-3: Tipos de beneficios	52
Tabla 21-3: Producción en unidades años (2015 al 2018).....	54
Tabla 22-3: Ventas por años (2015 al 2018)	55
Tabla 23-3: Razones financieras de la empresa corte al 30/09/2018.	56
Tabla 24-3: Evaluación de las conformidades y no conformidades de la ISO: 9001:2015	57
Tabla 25-3: Análisis externo - macroeconómico.....	59
Tabla 26-3: Análisis externo - microeconómico	60
Tabla 27-3: Análisis interno	61
Tabla 28-3: Matriz de impacto y ocurrencia	62
Tabla 29-3: Calificación de las ponderaciones de la matriz de impacto y ocurrencia	63
Tabla 30-3: Matriz FODA	63
Tabla 31-3: Matriz MEFI	64

Tabla 32-3: Matriz MEFE	65
Tabla 33-3: Estrategias FO, FA, DO, DA	66
Tabla 1-4: Información del propietario	69
Tabla 2-4: Registro de datos del representante.....	69
Tabla 3-4: Productos de la empresa CAR-BUSS Yaulema.....	75
Tabla 4-4: Comparación de empresas carroceras.....	95
Tabla 5-4: Proveedores.....	97
Tabla 6-4: Perfil de los clientes	98
Tabla 7-4: Proyección de la demanda.....	99
Tabla 8-4: Proyección de la oferta.....	100
Tabla 9-4: Demanda insatisfecha	100
Tabla 10-4: Participación en el mercado	101
Tabla 11-4: Estrategia 1 del producto	102
Tabla 12-4: Presupuesto de la estrategia 1 del producto	102
Tabla 13-4: Estrategia 2 del producto	103
Tabla 14-4: Presupuesto de la estrategia 2 del producto	103
Tabla 15-4: Estrategia 3 del producto	104
Tabla 16-4: Presupuesto de la estrategia 3 del producto	104
Tabla 17-4: Estrategia 4 del producto	104
Tabla 18-4: Presupuesto de la estrategia 4 del producto	105
Tabla 19-4: Estrategia 1 de precio.....	106
Tabla 20-4: Presupuesto de la estrategia 1 de precio.....	106
Tabla 21-4: Estrategia 2 de precio.....	107
Tabla 22-4: Presupuesto de la estrategia 2 de precio.....	107
Tabla 23-4: Estrategia 2 de precio.....	107
Tabla 24-4: Presupuesto de la estrategia 2 de precio.....	108
Tabla 25-4: Estrategia 1 de plaza	108
Tabla 26-4: Presupuesto de la estrategia 1 de plaza	108
Tabla 27-4: Estrategia 2 de plaza	109
Tabla 28-4: Presupuesto de la estrategia 2 de plaza	109
Tabla 29-4: Estrategia 1 de promoción	110
Tabla 30-4: Presupuesto de la estrategia 1 de promoción	110
Tabla 31-4: Estrategia 2 de promoción	111

Tabla 32-4: Presupuesto de la estrategia 2 de promoción	111
Tabla 33-4: Estrategia 3 de promoción	112
Tabla 34-4: Presupuesto de la estrategia 3 de promoción	112
Tabla 35-4: Estrategia 4 de comunicación	114
Tabla 36-4: Presupuesto de la estrategia 4 de comunicación	114
Tabla 37-4: Presupuesto de la estrategia 1 de post venta	117
Tabla 38-4: Presupuesto de la estrategia 2 de post venta	118
Tabla 39-4: Presupuesto referencial del plan de marketing	118
Tabla 40-4: Determinación del lugar de la nueva planta de producción.	121
Tabla 41-4: Requerimientos de inmuebles	131
Tabla 42-4: Requerimiento de herramientas	132
Tabla 43-4: Requerimiento de maquinaria	133
Tabla 45-4: Requerimientos de mobiliario parte operativa	134
Tabla 46-4: Requerimientos de mobiliario parte administrativa	135
Tabla 47-4: Materiales del sistema eléctrico	136
Tabla 48-4: Materiales del sistema neumático	139
Tabla 49-4: Materiales indirectos pegamentos y adhesivos	139
Tabla 50-4: Materiales indirectos sujeción y anclajes.....	140
Tabla 51-4: Materiales indirectos accesorios	141
Tabla 52-4: Materiales indirectos plásticos	142
Tabla 53-4: Materiales indirectos pintura.....	143
Tabla 54-4: Materiales directos tubos y planchas	144
Tabla 55-4: Materiales directos maderas.....	144
Tabla 56-4: Materiales directos moquetas y tapizados.....	145
Tabla 57-4: Materiales directos piezas de fibra.....	145
Tabla 58-4: Requerimiento de mano de obra directa e indirecta.....	146
Tabla 59-4: Rol de pagos proyectado para el año 2019	147
Tabla 60-4: Inversión actual en el patrimonio de la empresa.....	150
Tabla 61-4: Inversiones iniciales para implementar la nueva planta	150
Tabla 62-4: Fuentes de financiamiento	151
Tabla 63-4: Fuentes de financiamiento	151
Tabla 64-4: Gastos operativos proyectados para el año 2019	152
Tabla 65-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900	153

Tabla 66-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900	154
Tabla 67-4: Determinación de costos de productos – VICTORIA	155
Tabla 68-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 MB	156
Tabla 69-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 VW.....	157
Tabla 70-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 VW.....	158
Tabla 71-4: Proyección de ingresos	159
Tabla 72-4: Proyección de egresos.....	161
Tabla 73-4: Cuadro de depreciaciones	161
Tabla 75-4: Cálculo del costo promedio ponderado del capital (KP)	162
Tabla 76-4: Estado de flujo de caja	163
Tabla 77-4: Estado de resultados proyectado	164
Tabla 78-4: Balance general proyectado	166
Tabla 79-4: Cálculo de la tasa interna de retorno	167
Tabla 80-4: Determinación del período de recuperación	168
Tabla 81-4: Identificación de problemas ambientales existentes	170
Tabla 82-4: Uso eficiente y racional del agua	171
Tabla 83-4: Uso mínimo y ahorro de energía eléctrica	172
Tabla 84-4: Recolección de los desechos orgánicos e inorgánicos	173
Tabla 85-4: Capacitaciones en temas de seguridad, prácticas sostenibles	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Años de servicio de las unidades	39
Gráfico 2-3: Renovación en próximo 5 años.....	40
Gráfico 3-3: Período de renovación.....	41
Gráfico 4-3: Ciudad de compra de la última carrocería	42
Gráfico 5-3: Empresa de interés a la hora de carrozar	43
Gráfico 6-3: Factor más importante para la renovación de la unidad	44
Gráfico 7-3: Problemas con más frecuencia para la renovación	45
Gráfico 8-3: Cantidad a invertir en una carrocería	46
Gráfico 9-3: Área de mayor reparaciones.....	47
Gráfico 10-3: Conoce a la empresa CAR-BUSS Yaulema	48
Gráfico 11-3: Medio de publicidad	49
Gráfico 12-3: Contratación de algún servicio con la empresa CAR BUSS Yaulema.....	50
Gráfico 13-3: Debilidades con mayor frecuencia en una carrocera	51
Gráfico 14-3: Tipo de beneficios que desearía de CAR BUSS Yaulema	52
Gráfico 15-3: Producción de unidades por año (2015-2018)	54
Gráfico 16-3: Ventas en dólares (2015-2018)	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Elementos del plan de negocios.....	11
Figura 2-2: Elementos del plan de negocios.....	11
Figura 3-2: Clasificación de empresas.....	18
Figura 4-2: Cadena de valor, según Michael Porter	20
Figura 6-4:Manual de funciones - gerente.....	79
Figura 7-4:Manual de funciones – jefe administrativo.....	80
Figura 8-4: Manual de funciones – jefe de producción.....	81
Figura 9-4: Manual de funciones – jefe de comercialización.....	82
Figura 10-4: Manual de funciones – Responsable de talento humano	83
Figura 11-4: Manual de funciones - Contador.....	84
Figura 12-4: Manual de funciones - secretaria	85
Figura 13-4: Manual de funciones – supervisor de producción	86
Figura 14-4: Manual de funciones – diseñador	87
Figura 15-4: Manual de funciones – bodeguero	88
Figura 16-4: Diagrama de flujo – solicitud de vacaciones	89
Figura 17-4: Diagrama de flujo – reclutamiento	90
Figura 18-4: Diagrama de flujo – compra y despacho de materiales	91
Figura 19-4: Proceso de gestión del talento humano.....	92
Figura 20-4: Variables del marketing mix.....	101
Figura 21-4: Diagrama de flujo (Proceso de negociación).....	123
Figura 22-4: Diagrama de flujo (Diseño del prototipo).....	124
Figura 23-4: Diagrama de flujo (Construcción del prototipo).....	125
Figura 24-4: Tamaño de la nueva planta de producción.	126
Figura 25-4: Plano de la planta baja	127
Figura 26-4: Plano del primero piso	128
Figura 27-4: Plano del segundo piso	129
Figura 28-4: Fachada de la edificación.....	130
Figura 29-4: Cadena de valor de la empresa CAR-BUSS Yaulema	149

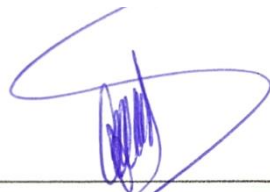
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-4: Fotografía de ubicación.....	70
Ilustración 3-4: Página oficial en la red social Facebook.....	105
Ilustración 4-4: Canal oficial en YouTube	105
Ilustración 5-4: Publicidad en vallas públicas	111
Ilustración 6-4: Promoción externa con mochilas	112
Ilustración 7-4: Promoción externa con utensilios	113
Ilustración 8-4: Promoción externa con esferos	113
Ilustración 9-4: Promoción externa con camisas	113
Ilustración 10-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulo frontal y posterior	114
Ilustración 11-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulo frontal y posterior	115
Ilustración 12-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales	115
Ilustración 13-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales	116
Ilustración 14-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales	116
Ilustración 15-4: Acabados internos	117
Ilustración 16-4: Ubicación de la planta de producción macro	120
Ilustración 17-4: Ubicación de la planta de producción micro.....	122
Ilustración 18-4: Ropa de trabajo del personal operativo.....	148

RESUMEN

El proyecto de investigación diseño de un plan de negocios para la empresa carrocera CAR BUSS Yaulema del Cantón Riobamba, tiene como finalidad resolver la problemática del país que demanda cada vez más movilidad, requiriendo carrocerías de mejor calidad, modernas y seguras donde los controles por parte de la Agencia Nacional de Tránsito son cada vez más estrictos. La metodología de estudio aplicada tiene un enfoque cuantitativo y cualitativa, basado en la aplicación de encuestas dirigidas a los socios de las cooperativas de transporte de bus inter e intra provincial residentes en la ciudad de Riobamba, además de la entrevista dirigida al gerente de la empresa y el análisis externo e interno de la organización, elaborando la matriz FODA, MEFI y MEFE, con el fin de plantear estrategias. Su análisis situacional determinó la falta de conocimiento de las funciones de sus empleados debido a su débil estructura organizacional, espacio reducido de la planta, escasa publicidad y una inadecuada distribución de los recursos. La propuesta se enfoca en el diseño de un plan de negocios enfocada en las áreas: organizacional, marketing, financiero, ambiental que permita mejorar la cadena de valor en sus actividades primarias y de apoyo. Finalmente, se recomienda que la empresa carrocera CAR BUSS Yaulema aplique estrategias de marketing y la evaluación anual de los estados financieros para considerar la inversión de una nueva planta de producción, llevando un control de las utilidades y generar competitividad.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <CADENA DE VALOR>, <PLAN DE MARKETING>, <PLAN OPERACIONAL>, <RATIOS FINANCIEROS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The research Project design of a business plan for the car Company CAR BUSS Yaulema of Riobamba Canton, it has aimed to solve the problems of the social background in Ecuador that demand for ever greater mobility, demanding the best quality of bodyworks, modern and secure where controls as part of the National Transit Agency are becoming stricter. The applied study methodology has a quantitative and qualitative approach, based on surveys made to the members of the inter and intra provincial bus transport cooperatives resident in the Riobamba City, as well as the interview addressed to the company manager and the external and internal analysis of the organization, elaborating the SWOT, MEFI and MEFE matrix, in order to propose strategies. His situational analysis determined the lack of knowledge of the functions of its employees due to its weak organizational structure, small space of the plant, little publicity and an inadequate distribution of resources. The proposal focuses on the design of a business plan directed on the areas: organizational, marketing, financial, environmental that allows improving the value chain in its primary and support activities. Finally, it is recommended that the car company CAR BUSS Yaulema apply marketing strategies and the annual evaluation of the financial statements to consider the investment of a new production plant, taking control of the profits and generate competitiveness.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <VALUE CHAIN>, <MARKETING PLAN>, <OPERATIONAL PLAN>, <FINANCIAL RATIOS>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El sector carrocerero ha evolucionado notablemente en los últimos años generando un crecimiento en el período 2012-2017 del 8% según la CANFAC, en donde las empresas han buscado mantener su competitividad en el mercado, mejorando sus procesos, no solo en la estética del vehículo, sino en aspectos como: seguridad, calidad y elementos internos que brinden comodidad a los usuarios finales que son los pasajeros; por esta razón los negocios de este sector, requieren contar con un plan de negocios a corto y largo plazo para su crecimiento económico y financiero, mejorando sus productos y servicios, para el desarrollo integral de la empresa.

Uno de los objetivos que se persigue a través de esta investigación, es desarrollar los elementos del plan de negocios y los puntos esenciales para el mejoramiento y de las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor en la empresa CAR-BUSS Yaulema.

Un plan de negocios permite a las empresas orientar la mejora de sus procesos internos, rentabilidad, normativas, políticas y demás, maximizando su competitividad en el mercado.

El siguiente proyecto de investigación esta agrupado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo, se plantea el problema de la investigación de la empresa CAR-BUSS Yaulema, los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución de los siguientes capítulos y la propuesta, así como la justificación de la misma.

En el segundo capítulo, se fundamenta la parte teórica de la investigación mediante la consulta y revisión de varias fuentes bibliográficas, el marco conceptual, así como las variables que guían el desarrollo de la investigación.

En el tercer capítulo, aborda el marco metodológico aplicado, en la presente investigación, la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, y las técnicas. También se utiliza el análisis externo e interno de la organización, la elaboración de la matriz FODA, MEFI y MEFE, planteando al final estrategias con el cruce de variables.

Finalmente, el cuarto capítulo de la propuesta, donde se proponen el plan organizacional, marketing, operativo, y financiero, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA.

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Ecuador la industria carrocera generó un crecimiento prominente debido a la gran demanda generada desde el año 2012, en donde según datos de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías CANFAC, hasta la actualidad existen aproximadamente 72 empresas carroceras en el Ecuador, y en su informe del diagnóstico del sector carrocerero realizado en el año 2014, determinaron con respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad, que 68% de las empresas no tienen la certificación ISO:9001; el 24% tienen la certificación de la norma ISO 9001:2015, y un 7% están en proceso de implementación de la norma ISO, estos resultados son de una muestra de 41 empresas encuestadas, CANFAC (2014).

Los controles por parte de la Agencia Nacional de Tránsito, a las unidades de transporte de las Cooperativas interprovinciales son cada vez más estrictas, pero aun así los índices de siniestros de tránsito no se reducen, las causas principales de estas imprudencias son del conductor, por diferentes infracciones que cometen, y menos del 1% de los siniestros corresponde a fallas mecánicas. (ver anexo 1)

Por otra parte, el crecimiento poblacional del país, demanda cada vez más movilidad y por ende la necesidad de otorgar más cupos a las cooperativas, aumento de frecuencias, así como la creación de más cooperativas de transporte de pasajeros. El incremento de unidades de transporte en cada ciudad es evidente, y sus propietarios conscientes de las normas que emiten los órganos de control, requieren carrocerías de mejor calidad, modernas y seguras.

En la Provincia de Chimborazo existen 6 empresas carroceras, las mismas que buscan mejorar su mercado a nivel local y nacional, con la finalidad de mantener sus ingresos en niveles adecuados, siendo su principal eje el de minimizar sus costos de producción, así como la de innovación en sus productos terminados, cabe destacar que en la mayoría de estas empresas son familiares, debido aquello la administración general recae en una sola persona, por su forma jurídica y tributaria de ser personas naturales obligadas a llevar contabilidad y no sociedades.

En la Ciudad de Riobamba CAR-BUSS Yaulema, es una empresa artesanal conocida en el mercado local por sus diseños y autenticidad en la fabricación de las carrocerías bajo el cumplimiento de las normativas que exige la ANT, entre ellas la Norma ISO 9001:2015 obtenida en el año 2017, sin embargo; del diálogo y visita preliminar con su representante legal, presenta algunas deficiencias en sus procesos internos, normas y su capacidad operativa de producción que afectan a su cadena de valor.

En el área administrativa, debido al inadecuado uso de la estructura orgánica y su manual de funciones, se identifica varias deficiencias: Mala comunicación interna entre empleados, directivos y el no conocimiento óptimo de sus funciones. La distribución de la planta es limitada y no es la correcta, cuenta actualmente con áreas reducidas en su espacio físico, dificultando la identificación de los lugares o zonas de trabajo, ocasionando cuellos de botella, esto afecta el tiempo de entrega de los pedidos, y la pérdida de órdenes de trabajo, debido a su capacidad operativa de producción limitada. En el área financiera la empresa maneja una inadecuada distribución de los recursos debido al flujo de efectivo, ocasionando pagos impuntuales a sus proveedores y demoras en la provisión de material. En el área de marketing existe escasa publicidad, ocasionando la falta de posicionamiento de marca y desconocimiento de sus nuevos modelos en carrocerías para futuros clientes.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La inexistencia de un plan de negocios incide en la deficiencia de las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor de la empresa CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba?

1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba, en el año fiscal 2018, y cumple con los siguientes lineamientos:

- **Carrera:** Ingeniería comercial
- **Área:** Administración de empresas
- **Delimitación de acción:** Plan de negocios
- **Delimitación temporal:** Período 2018.
- **Delimitación espacial:** Carrocera CAR-BUSS Yaulema

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de titulación contribuirá a la mejora de los procesos productivos, comercialización, gestión administrativa, y plan de marketing, en donde permitirá el desarrollo integral de la entidad y el fortalecimiento del sector carrocero. Cabe destacar que su elaboración es un proceso donde se consolida los conocimientos recibidos en la formación académica, para un caso real, donde se conoce al mercado carrocero y como este se desarrolla. Es así que la empresa al obtener una herramienta de negocios garantizará la correcta toma de decisiones.

La elaboración de un plan de negocios, permitirá mejorar el área administrativa, proponiendo un orgánico estructural, que le facultará identificar las líneas de autoridad y responsabilidad de cada área, reclutar al personal idóneo, y distribuirlo adecuadamente en las áreas de trabajo, mejorando los tiempos y costos de producción. A su vez el plan de negocios mejorará la asignación de los recursos económicos para el pago puntual a los proveedores, lo que permitirá agilizar la provisión de materiales al proceso de producción, y optimizar los tiempos de entrega del producto terminado.

El plan de negocios buscará posicionar la imagen corporativa de la empresa, y mejorar su porcentaje de participación dentro del mercado local, proyectando las ventas a través de un análisis de mercado, evaluación organizacional operativa y financiera, creación de una nueva planta de producción, y el manejo adecuado de un plan de comunicación, que posibilitarán el perfeccionamiento de sus procesos y el cumplimiento de los estándares de calidad, exigidos por los organismos de control.

Con la elaboración del plan de negocios, se verificará el comportamiento de las variables de estudio ya que se cuenta con material bibliográfico necesario. Mediante la utilización de los métodos, técnicas e instrumentos existentes, se podrá realizar el estudio del mercado y así obtener información suficiente para la construcción de la propuesta.

La presente investigación contribuirá al objetivo 5: del eje número dos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 del Gobierno Nacional *“Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”*, ya que se centrará en mejorar el proceso productivo de la empresa, con lo cual se incrementará la producción de carrocerías dentro del país, y se disminuirá la importación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba, para mejorar la cadena de valor en sus actividades primarias y de apoyo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Fundamentar la teoría que está relacionada directamente con el tema propuesto, investigando varias fuentes bibliográficas, relacionadas al plan de negocios.
- Diagnosticar y evaluar la situación actual de la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba.
- Realizar un plan de negocios que abarque el área administrativa, financiera, operativa, y marketing para mejorar la cadena de valor.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se revisó el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, relacionados a planes de negocio y sus respectivas conclusiones:

Vargas & Marín (2018), en su tesis “Plan de Negocio para apertura de la franquicia de la marca Cielito Lindo Mexican Food para las ciudades de Ambato y Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua”, expone lo siguiente:

“... como factor importante en las preferencias del cliente el ambiente e higiene, la calidad y sabor son considerados factores muy importantes en la decisión de compra, ... Estos datos aportan para el planteamiento de la propuesta con el desarrollo del plan de Marketing con estrategias de posicionamiento de marca, de diferenciación de producto, de penetración de mercados, merchandising y comunicación, ...”

Mientras que Guerrero & Guerrero (2017), en su tesis “Plan de negocios para incrementar los niveles de ventas en la Mecánica Patiño Hermanos en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”, menciona que para la elaboración de un plan de negocios:

“... se aplicó la investigación descriptiva y exploratoria las cuales analizan los factores de la realidad para solucionar el problema. La elaboración del diagnóstico del entorno y el análisis FODA permitieron determinar específicamente las fortalezas y debilidades ... Para estimar los parámetros técnicos de la empresa se desarrolló con estudio técnico de la infraestructura y maquinaria, luego se estableció la estructura organizacional mediante un manual en el que describe las funciones de cada colaborador...”

Valdiviezo (2018), en sus tesis “Plan de negocios para impulsar la gestión en la empresa Carrocerías Metálicas Mayorga, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017”, dentro de sus recomendaciones indica:

“Se implemente el plan de negocios, porque se ha comprobado que existe una demanda insatisfecha efectiva, además el presente plan ha demostrado tener potencial para asegurar mayores probabilidades de éxito, ...”

En base a los trabajos de titulación presentados, se estableció que el plan de negocios es una herramienta de gestión para establecer los puntos críticos en base a un diagnóstico, estudio de mercado, y proponer planes operativos, así como la actualización de políticas de administración como son estructura orgánica funcional, los procesos internos, para establecer los mecanismos más adecuados para la consolidación de la empresa, por lo que también se incluye una factibilidad financiera donde se registran las proyecciones en base a ingresos futuros, donde se determina el análisis de riesgos con VAN y TIR.

2.1.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), se define los siguientes artículos que apoyan el desarrollo de las actividades económicas en el país:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Ley de Defensa del Artesano (2008);

Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas.

b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual, aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios...

Art. 16.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignarán, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

Código de trabajo (1997);

Art. 101.- Exoneración del pago de utilidades. - Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices.

Se consideró la viabilidad de la realización del plan de negocios desde el punto de vista de un artesano, legalmente se establece que existe una normativa que promueve el accionar del mismo, y le entrega beneficios para el desarrollo de las actividades como la exoneración de pago de utilidades, dada por el Estado para mantener vigente a los artesanos, así como sus servicios o productos gravan tarifa 0% de IVA, de conformidad al artículo 56 numeral 19 de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.

En el caso que la presente propuesta del Plan de negocio, supere el 25% del capital de las pequeñas empresas, la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema perderá la condición del artesano, por incumplir con los límites de la Ley de Defensa del Artesano.

2.1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.3.1 Plan de negocios – definiciones.

Mientras que para Vari Den Berghe, E (2012);

El plan de negocio incluye la misión de la empresa, los objetivos de la compañía y la estrategia que desarrollará para cumplirlos, además debe contener una descripción de los productos o servicios que fabrica, la forma como los distribuye en diferentes segmentos del mercado, cumpliendo un deseo o satisfaciendo una necesidad a sus compradores, proporcionando una satisfacción a sus empleados y generándole confianza a sus propietarios; para con el capital aportado, el recurso humano, la cobertura y sostenimiento de un nicho de mercado, se posicione una compañía estable, auto sostenible, duradera en el mercado y que genere utilidades.

El plan debe contener el mercado objetivo, la posible demanda potencial y la necesidad que se tiene de ese producto en el área que desea cubrir, así como una proyección de la demanda a largo plazo y la forma que se planea cubrirla, ayuda una breve reseña de la competencia existente y la forma como mercadea y distribuye el producto actual, información que se logra mediante encuestas entre los consumidores actuales. Incluir un plan del mercado inicial y proyectado, y la forma como se ofrecerá el producto para que el público lo escoja por sobre los de la competencia. Es importante lograr que las personas deseen o necesiten lo que ofrecemos, pero aún más importantes es crear la necesidad y satisfacerla con nuestro producto, así iremos un paso más allá de la competencia.

Para Florez, J (2017), pág. 28, menciona el siguiente concepto:

Plan de negocios es la elaboración, evaluación, y puesta en marcha de un proyecto de inversión. Los dos primeros conceptos se incluyen en la definición de proyecto de inversión, el cual se especifica como un documento escrito, que identifica una idea, que luego es plasmada en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, enfocado a la satisfacción de necesidades del consumidor, permitiendo con ello, la obtención de los objetivos que se ha propuesto el empresario.

Para Joanidis, C (2017), págs. 39-42, menciona el siguiente concepto:

Un plan de negocios es la forma de documentar la planificación que se hizo del negocio.

La forma del plan de negocios depende de:

- El negocio que estamos presentando, es decir dónde va a estar el foco del documento.
- El auditorio al que nos dirigimos, el auditorio es el elemento más complejo y difícil de gestionar, y es lo que se debe mostrar, es armar un documento para audiencias distintas.
- Nuestro objetivo, es adaptar el plan de negocios a lo que se desea lograr.

2.1.3.2 Fuentes de información para los proyectos, planes de negocio.

Florez, J (2015), pág. 29, recomienda:

Para el desarrollo de la idea en los proyectos es necesario obtener información para el proyecto. Existen dos posibles fuentes de información.

Información primaria: es aquella indispensable de obtener para la realización del estudio de factibilidad del proyecto. Se caracteriza porque en su obtención, su costo puede ser significativo, Ejemplo: la necesidad de contar una investigación de mercados, un estudio específico de suelos.

Información secundaria: en la etapa de prefactibilidad de un proyecto de investigación, se maneja información de tipo secundaria, que es aquella que permite sustentar parte del proceso de investigación que en ese momento se le está aplicando a la idea. Se caracteriza porque su obtención no es muy costosa. Por ejemplo: la búsqueda de estadísticas, de estudios específico sobre el tema que afecta el plan de negocio, la identificación de posibles fuentes de financiación, etc.

El plan de negocios permite incluir puntos clave de la empresa que le permitirán alcanzar un nivel de crecimiento esperado en un tiempo definido, parte de un conocimiento integro de la empresa, se conoce su filosofía sus objetivos y demás aspectos de la administración del talento humano y sus procesos, para la definición de las mejores alternativas con su respectiva factibilidad financiera.

2.1.3.3 Elementos del plan de negocios.

Para; García G, (2001), los elementos que debe contener el plan de negocios son:

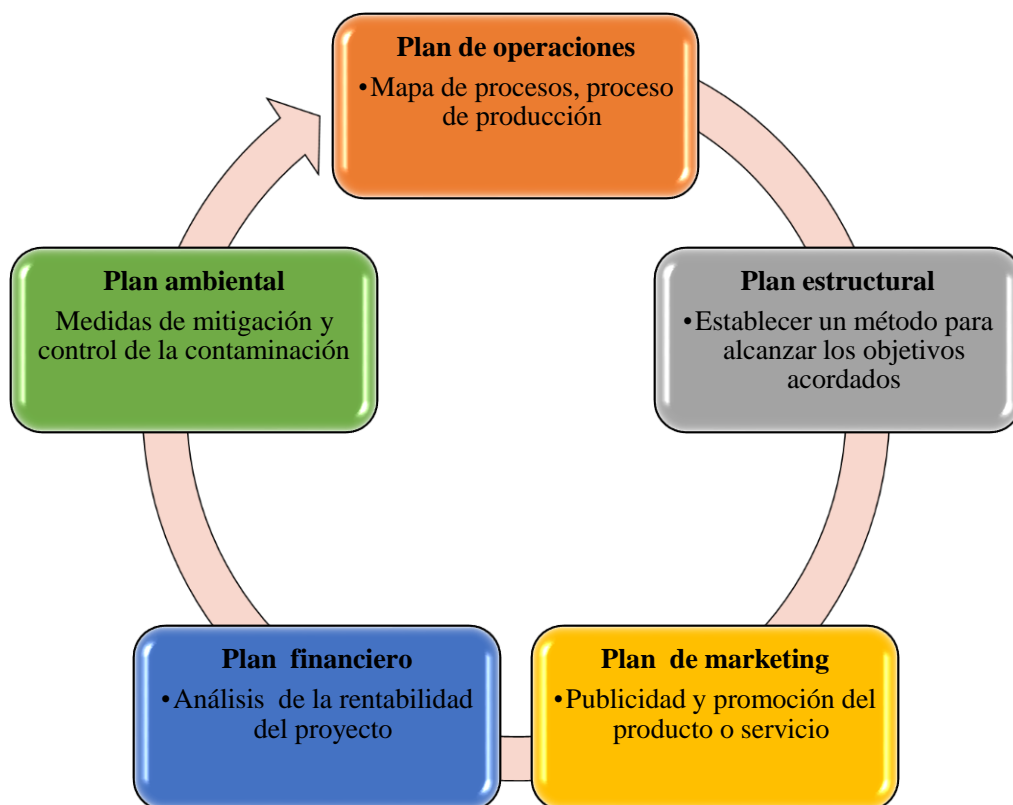


Figura 1-2: Elementos del plan de negocios

Fuente: Valdiviezo (2018)

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Mientras que para Harvard Business Press (2007), posee la siguiente estructura:



Figura 2-2: Elementos del plan de negocios

Fuente: (Harvard Business Press, 2007)

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Los elementos del plan de negocios según Harvard Business Press (2007); son los siguientes:

2.1.3.3.1 Portada y tabla de contenidos.

La portada es la primera impresión de su audiencia; es como el titular del periódico que permite a los lectores obtener información rápida que necesitan para decidir si pasar por alto una noticia o continuar leyendo para asegurar una primera impresión positiva.

Aspectos a considerar:

- Tener una apariencia limpia y profesional
- Incluir el nombre del negocio o proyecto
- Entregar su nombre e información de contacto
- Mostar el logo o emblema de su empresa.

2.1.3.3.2 Resumen ejecutivo.

Un resumen ejecutivo puede ser la única sección que un lector use para tomar una decisión rápida sobre la propuesta, de manera que debería cumplir con las expectativas de su lector. El resumen ejecutivo es una presentación concisa de los puntos principales del plan de negocios; es una especie de sumario que entrega una visión general y sucinta del proyecto de negocio.

2.1.3.3.3 Descripción del negocio.

La descripción del negocio es otro resumen, pero se centra más directamente en el concepto del negocio mismo al entregar una visión breve pero informativa de la historia, naturaleza básica y objetivo de su negocio, debería declarar claramente cuáles son los objetivos del negocio y porque éste será exitoso.

El plan de negocios cuenta con diversos elementos, la presentación del resumen donde incluye aspectos esenciales, el desarrollo de un diagnóstico que permita identificar los puntos en los que se fundamentará las estrategias, el manejo del talento humano quienes son los llamados a la realización de las actividades, aplicar un estudio de mercado para establecer las tendencias en las cuales se basarán las estrategias y posteriormente se podrán proyectar la información financiera con la determinación de la utilidad respectiva.

2.1.3.3.4 Estudio de mercado

Menciona Fernández. S. (2007);

Se describen los productos y servicios que generará el proyecto, a que mercado va dirigido, dónde se ubica geográficamente este mercado, cuál es la oferta y demanda existente de productos y de materias primas. Los aspectos más relevantes que en términos generales deben ser analizados en un estudio del mercado del proyecto son los siguientes:

- **Producto:** Debe describirse en forma detallada el producto o servicio y sus especificaciones técnicas y de calidad.
- **Mercado:** Deberán mostrarse los estudios de mercado llevados a cabo que presenten la forma como se estimó el mercado meta y que instrumentos se utilizaron para determinar la demanda potencial y la demanda efectiva del proyecto.
- **Oferta y demanda del mercado:** Deberá hacerse un análisis de la demanda total del producto en el mercado, cuantificar la producción total interna, así como las importaciones y las exportaciones de productos similares que representan la competencia del proyecto. Es necesario además localizar físicamente a los productores y consumidores, así como determinar cuáles son sus estrategias de comercialización.
- **Materia prima:** Definir las características de los proveedores de insumos, lugar de ubicación (nacional e internacional), precios, costos y medios de transporte.
- **Precio del producto:** La determinación del precio del producto puede hacerse de varias maneras. La primera de ellas puede ser obtenida con base en un promedio de los precios de productos similares en el mercado, el cual se puede determinar por medio de un estudio detallado de la oferta del mercado. La otra forma es tratar de determinar por diferentes formas cuál es el precio que los posibles consumidores estarían dispuesto a pagar por el producto que se pretende introducir en el mercado.

2.1.3.3.5 Plan de marketing.

Para Soria, I (2016), el plan de marketing se refiere a:

El plan de marketing es el proceso mediante el cual se desarrollan técnicas de publicidad y promoción que vehiculan la difusión masiva de un mensaje de la manera más rentable y eficaz. Se puede llevar a cabo a través de uno o varios soportes mediáticos y conlleva un plan de inversión publicitaria. Además, tiene como fin el establecimiento de estrategias que fidelicen al cliente frente a un determinado producto. Su fin es aumentar las ventas o fidelizarlas.

2.1.3.3.5.1 Mix de marketing.

Según Aguilera, F (2017), define las 4 variables del mix marketing de la siguiente manera:

Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos. (págs. 18-19)

Producto: Afirma que esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc. (págs. 18-19).

Plaza/Distribución: En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. (págs. 18-19).

2.1.3.3.6 Plan organizacional.

Para Sudea, J (2006), el plan organizacional se refiere a:

El plan organizacional es indispensable para definir elementos que hacen posible un orden tanto interno como externo, tales como la asignación de responsabilidades, el personal y la cultura corporativa, entre otros. Además, se identifica realmente qué vamos a realizar y qué no y hasta dónde queremos llegar. El objetivo del plan de organización es que los emprendedores sean capaces de asumir el riesgo y hacer realidad un sueño, para lo cual deben asignarse tareas y responsabilidades.

2.1.3.3.7 Plan de operaciones.

Para Gonzalez, A (2016), el plan organizacional se refiere a:

Denominado también estudio de producción, consiste en ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macro localización del plan estratégico de negocios. Debe basarse en el estudio de mercado para satisfacer integralmente la demanda, referente a la oferta técnica que se requiera, la que debe ser de calidad, para lograr los efectos de competitividad entre otros.

En esta parte del plan de negocios se debe identificar todos los procesos y actividades necesarios para producir, comercializar y distribuir lo que va a vender; así como definir lo que va a realizar la empresa y que actividades van hacer contratadas o agregadas externamente.

2.1.3.3.8 Plan financiero.

Para González, A (2016), el plan financiero se refiere a:

Consiste en analizar y determinar la cantidad necesaria para realizar el plan estratégico de negocios, le corresponde al estudio financiero calcular los montos determinados en el estudio de mercados y técnico como son la determinación de los costos de producción que incluyen la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos; los gastos de administración que incluyen los sueldos y salarios, materiales de oficina, teléfono, luz entre otros; los gastos de venta que incluyen sueldos y salarios de ventas, publicidad, comisiones, teléfono, luz, materiales de oficina de ventas entre otros y los gastos financieros que contemplan los intereses de préstamos en específico.

Normalmente este plan se lo realiza para un horizonte de tres años, o cinco, con desgloses anuales, la misma que nos permitirá determinar las fuentes de financiación, bien sean propias o de terceros que se van realizar para ejecutar el plan de negocio.

Para medir la capacidad financiera de la empresa se utilizan las siguientes formulas:

Índice de endeudamiento: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa cuanto mayor es el índice mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. El índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

Liquidez corriente: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), la liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Margen de utilidad bruta: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad neta: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Razón Rápida: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), la razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

La razón rápida se calcular de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Rotación de inventarios: Para Lawrence J. & Chad J. (2012), mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

2.1.3.3.9 Plan ambiental.

Es un sistema de procesos estructurados que integra la palabra medio ambiente a la ejecución responsable de las prácticas o actividades que realiza la organización, conduciendo a la creación de mejores servicios y productos.

2.1.3.4 Empresa.

2.1.3.4.1 Definiciones.

Según González, A (2016), define a la empresa como:

La empresa es básica para el mundo, país, estado, municipio; dado que sin esta no existieran los satisfactores de calidad para la sociedad, fuentes de empleo, el gobierno no contaría con los impuestos, entre otros. Las empresas aplican procesos de producción que tienen como efecto un producto que consume la sociedad, proporcionan un servicio que también necesita la sociedad.

Mientras que, para el Diccionario de la Real Academia Española (2014) , significa:

Empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales mercantiles o de prestación de servicio con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

2.1.3.4.2 Clasificación de empresas, según su actividad económica.

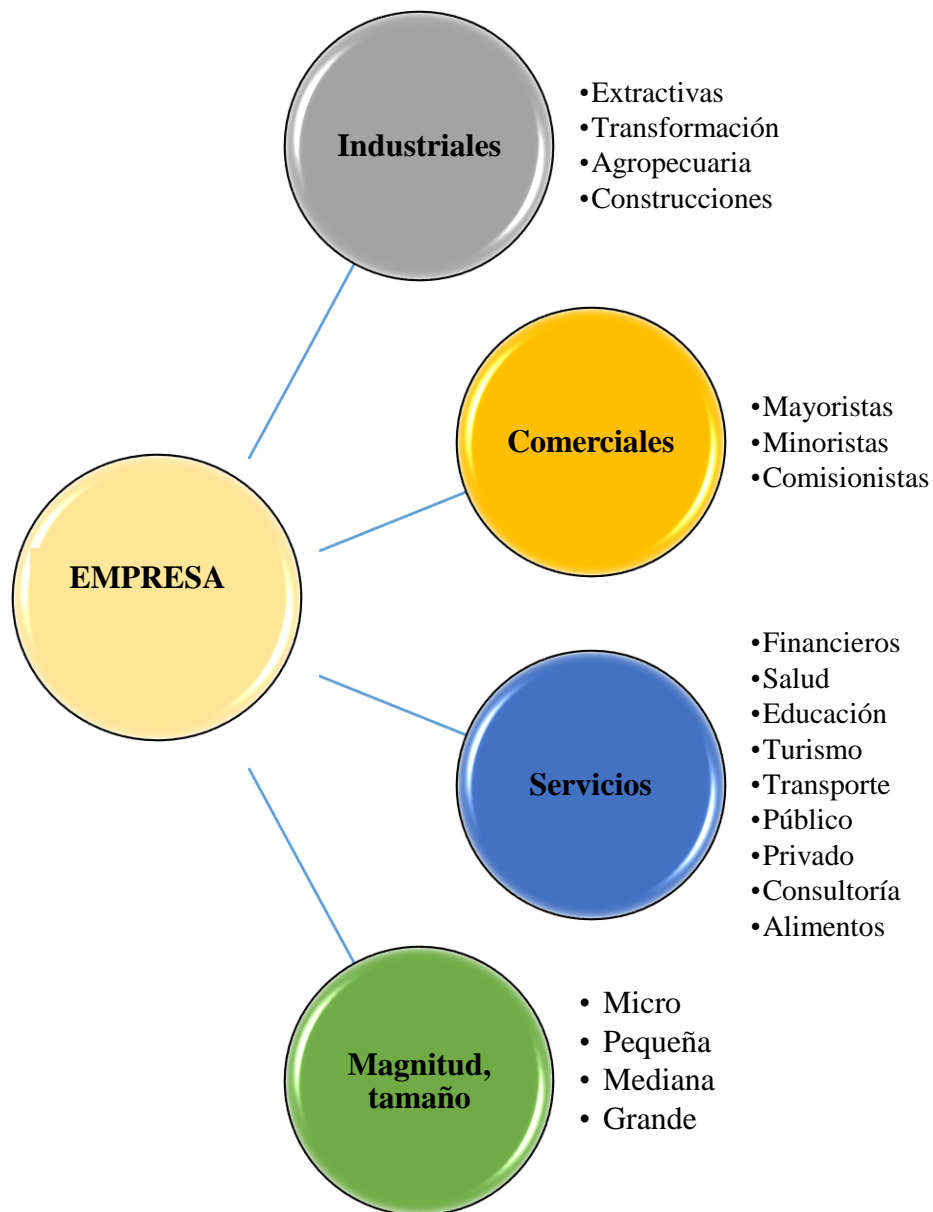


Figura 3-2: Clasificación de empresas

Fuente: Michael Porter (1987)

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

2.1.3.4.3 Las empresas industriales.

Según Gonzales, A (2016) , explica lo siguiente:

La función principal de las empresas industriales es aplicar el proceso de producción para de esta forma transformar la materia prima en productos terminados.

Industrias de transformación o manufactureras.

Estas empresas se identifican porque aplican el proceso para transformar las materias primas en productos terminados. Las industrias manufactureras pueden ser que su producto terminado sea de consumo final, es decir, que satisfacen de manera directa la necesidad del mercado o que por medio de intermediarios den solución a las necesidades del cliente. Algunas empresas de esta clasificación son: alimenticias, de productos químicos, automotriz, de papel, de pinturas, textiles, etcétera.

2.1.3.4.4 Clasificación de empresas, según su composición del capital.

Según Sánchez Pavía, I. (2012), define de la siguiente manera a las empresas públicas y privadas, y menciona las características de una empresa autónoma:

Pública: Se pueden definir las empresas públicas como aquellas que son creadas por el Estado y son de su propiedad, ya sea en un ámbito nacional, regional o local. empresa en la que los poderes públicos realicen de forma directa o indirecta una influencia dominante sobre la propiedad, la participación financiera o las normas.

Privada: Es una organización de duración desconocida cuya finalidad es la obtención de beneficios monetarios tras satisfacer mediante servicios o productos las necesidades de los consumidores.

Características:

Una empresa privada autónoma, se caracteriza por crear bienes y servicios a partir de la combinación de distintos elementos como factor humano, materia prima, bajo la dirección y supervisión del empresario.

Empresa carrocera.

Es aquella organización que se dedica al diseño, fabricación y montaje de carrocerías de buses para diferentes modalidades y modelos, aplicando requisitos y estándares legalmente establecidos.

2.1.3.5 Cadena de valor.

Según Porter, E. Michael (1985): introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor es la sucesión de actividades, funciones o departamentos, los cuales deben aportar valor, es decir cada una de ellas va mejorando al producto o servicio, de acuerdo a la infraestructura propia de cada empresa.

A continuación, en la figura 3, se visualiza la cadena de valor de Michael E. Porter.



Figura 4-2: Cadena de valor, según Michael Porter

Fuente: Michael Porter (1987)

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

2.1.3.5.1 Las actividades primarias.

Son aquellas que tienen que ver con el proceso de producción del producto o servicio, es decir las que están en contacto directo con el producto así tenemos: logística interna, producción, logística externa, comercialización, marketing y los servicios de post-venta.

Logística interna: Son los procesos que agregan valor de una empresa. La logística interna asegura que los recursos estén disponibles en el momento y en los lugares precisos.

Producción: Tiene que ver a las actividades del proceso de producción, en una empresa industrial es de fácil identificación, en cambio en una empresa comercial o de servicios se tiene que identificar claramente las diferencias entre las actividades de apoyo.

Logística externa: Son las actividades que deben realizarse luego de que el producto esté terminado, hasta que llegue al consumidor final.

Marketing y ventas (comercialización): Actividades de publicidad, servicio al cliente con los cuales se logra vender el producto, o brindar el servicio.

Servicio post-venta: Son actividades que se realizan luego de que el producto haya sido entregado al cliente, y este a su vez tenga, sugerencias o quejas acerca del producto consumido.

2.1.3.5.2 Las actividades de soporte.

Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Infraestructura de la empresa: Son las actividades de planificación, tesorería, contabilidad, y no solo la parte física de la empresa.

Administración de recursos humanos: Conocido hoy como administración del talento humano, se refiere a todas las políticas, normas, y los procesos que ejecuta la empresa, para la gestión del recurso más valioso de una empresa que es el capital humano.

Desarrollo de tecnología: Se refiere a las actividades que la empresa realiza en temas de investigación, e inversión en la implementación de tecnología para sus procesos, mejora de la imagen corporativa, automatización.

Aprovisionamiento o compras: Las actividades relacionadas, a las necesidades de adquisición de materiales, materia prima, y demás insumos necesarios para la producción.

2.1.3.5.3 El margen de utilidad.

Es la diferencia entre el valor total de ingresos y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El margen que obtiene una empresa varía dependiendo del sector, y generalmente el % de utilidad que determinan, la realizan tomando en cuenta, el mercado, a la competencia.

La fórmula general es la siguiente: $M = I - G$; donde: $I = \text{Ingresos}$, $G = \text{Gastos}$

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Carrocería: Parte exterior metálica de un vehículo que recubre el motor y otros elementos y en cuyo interior se instalan los pasajeros y la carga. (Aguilera, 2017)

Capital de trabajo: Se refiere a la cantidad de efectivo asignado para la ejecución del proyecto, normalmente se recupera al finalizar un periodo y vida útil del proyecto. (Florez, 2015)

Cliente: Es la persona interesada por un bien o servicio, permitiendo definir segmento de mercado. Es quien define cuanto está dispuesto a pagar por el bien o servicio. (Gonzales, Plan estrategico de negocios, 2016)

Costo de producción: Se refiere a los costos directos e indirectos relacionados a las operaciones para los procesos de producción. Asimismo, se puede mencionar la mano de obra, los insumos, las materias primas, pagos de impuestos, etcétera. (Viniegra, 2007)

Demanda: La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por artículo, mercancía o servicio. Es decir, la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar, en un momento dado a los diversos precios posibles. (Zorita E., 2015)

Por tanto, la demanda está representada por una serie de posibles alternativas que correlacionan las diferentes demandas con los distintos niveles de precios presentados. Esta serie de alternativas posibles varía inversamente al nivel de los precios.

Como se puede ver la demanda no es una simple cantidad de un producto, sino que es toda una relación o lista de las cantidades de una mercancía que los compradores estarían dispuestos a adquirir a los diversos precios posibles. Ávila, J (2006)

Egresos: Se refiere a todo desembolso o salida de efectivo de la empresa, por conceptos de gastos, costos e inversiones necesarios para la ejecución de las operaciones de la entidad.

Estrategia: Es la forma en que la empresa consigue su ventaja competitiva, es la manera como consigue ser mejor que la competencia para con sus clientes. (Aguilera, 2017)

FODA: Es una herramienta administrativa, que nos permite evaluar, conocer la situación actual de una empresa y proponer estrategias de mejora, está conformada por las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas que tiene la empresa en un determinado tiempo. (Vari Den Berghe, 2012)

Ingreso: Se refiere a toda entrada de efectivo a la entidad, ya sea por ventas o por cualquier otro aspecto legal que realiza la organización. (Vari Den Berghe, 2012)

Inversión inicial: Se refiere a las adquisiciones de edificios, maquinarias, equipos de cómputo, muebles e inmuebles, terreno, entre otros con la finalidad de ejecutar las operaciones en la empresa. (Harvard Business Press, 2007)

ISO 9001: Son las siglas en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization), consiste en determinar requisitos y cumplir con estándares a nivel internacional, para que cualquiera empresa pueda acceder y obtener esta norma debe cumplir con los parámetros ahí establecidos. (Real Academia Española, 2014)

Material CKD: Según el Acuerdo Ministerial No. 17131 del Ministerio de Industrias y Productividad (2013) significa:

Es la consolidación de componentes, partes y piezas o el conjunto de partes y piezas importados por las empresas y/o personas naturales, debidamente autorizadas; que se importen desarmados; de uno o varios orígenes; que no incluyan la totalidad de las partes del bien, destinados al ensamblaje de bienes intermedios y finales; y, que cumplan con el mínimo grado de desensamble establecido por la autoridad competente cuando sea aplicable.

Mercado: El mercado no tiene una definición clara y coherente debido a las diferentes acepciones propuestas desde los distintos enfoques de estudio del fenómeno. Mercado es el lugar físico donde la oferta y la demanda intercambian sus recursos. Desde el ámbito jurídico, el mercado hace referencia a la transferencia del título de propiedad, sin destacar los verdaderos elementos que determinan su existencia. Avila, J (2015)

Oferta: La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda. Se le considera como la cantidad de mercancía que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo. La oferta de un producto se determina por las diferentes cantidades que los productores están dispuestos

y aptos para ofrecer en el mercado, en función de varios niveles de precios, en un período dado. Agueda, E (2008)

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Enrique Benjamin (2015).

Políticas: Son guías, criterios de decisión que se mantiene por largos periodos de tiempo, y son aplicados internamente en la empresa, para con sus clientes, proveedores, trabajadores. (Joanidis, 2017)

Rentabilidad: Se refiere a los beneficios, utilidad y ganancias que ha tenido la organización en un periodo determinado, se la representa en porcentajes y en dólares. (Aguilera, 2017)

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan de negocios para la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del cantón Riobamba, permitirá mejorar la cadena de valor en sus actividades primarias y de apoyo.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Variable independiente: Plan de negocios

Indicadores: Estrategias y políticas empresariales.

Variable dependiente: Empresa – cadena de valor.

Indicadores: Actividades indicadores de gestión y razones financieras.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Cuantitativa

Para Lara E (2013); la modalidad cuantitativa se refiere a:

También denominado tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

3.1.2 Cualitativa

Mientras que la modalidad cualitativa para Lara E (2013); se refiere a:

Se lo puede llamar no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

La investigación se enfocó en la modalidad mixta, donde intervinieron la investigación de forma cualitativa con la cuantitativa, se revisaron las características elementales de la empresa para la identificación de sus puntos críticos mediante la aplicación de entrevistas, así mismo se procedió al análisis del mercado potencial mediante el uso de encuestas.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación exploratoria

Según Ortiz B, (2007), esta investigación se refiere a:

Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

3.2.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es la que sirve para poder relatar, describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades. En este tipo de investigación la cuestión consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

En el presente trabajo de titulación se aplicó el tipo de investigación descriptiva, así como también la exploratorias, la primera que permite relatar, describir a la empresa, sus procesos internos, normas, reglamentos, y la segunda permitió conocer los aspectos del mercado que son aprovechados por la empresa, para que de esta manera se acceda al nicho que tienen mejores opciones de crecimiento.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos de investigación

Los métodos de investigación a ser aplicados en el trabajo de titulación permitirán tener un conocimiento pleno y contar con la información suficiente para la elaboración del plan de negocios.

3.3.1.1 Inductivo

Según Cegarra J, (2016);

Conjuntamente con el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado.

El método inductivo parte de lo general a lo específico, en la presente investigación se aplicó en la consulta de varias fuentes bibliográficas, para ser presentados en el marco teórico y que permitirán posteriormente elaborar la propuesta.

3.3.1.2 Deductivo

La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particulares. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica. (Hurtado I & Toro F, 2007).

Se aplicó los conceptos teóricos en el desarrollo del marco propositivo, se aplicó de lo específico al general, se realizó el estudio de mercado para posteriormente elaborar las estrategias parte del plan de negocios.

3.3.1.3 Analítico

“Utiliza fundamentalmente el método deductivo, que consiste en establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales, como en el silogismo de los profesores y los marcianos”. Garza A, (2007)

Se analizó los datos resultantes del estudio de mercado para el establecimiento de las tendencias, y se realizaran las respectivas proyecciones del crecimiento esperado.

3.3.1.4 Sintético

Utiliza los métodos deductivos e inductivos. Este último consiste en establecer proposiciones generales a partir de proposiciones particulares”. Garza A, (2007)

En el presente trabajo de titulación, mediante el método sintético se integró los diversos datos obtenidos en el proceso de investigación para plasmarlo en el resultado de la ejecución de la propuesta.

3.3.1.5 Sistémico

Se utiliza el método sistémico de los modelos. En ciencias fácticas (naturales y sociales) se entiende por modelo a la representación abstracta, imitación o analogía que hace un investigador en lenguaje formal (lógico-matemático) de una determinada parcela de la realidad. (Suárez V, 2011)

Este tipo de investigación se aplicó de manera periódica con la finalidad de fijar la tendencia del mercado, realizando un estudio de forma coordinada, obteniendo resultado que en grupo pueden generar una estrategia de crecimiento ideal para la empresa.

3.3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación necesarias para la recolección de información son las siguientes:

3.3.2.1 Entrevista

La entrevista permite un contacto directo con la persona que cuenta con la información, en este caso con el representante legal de la empresa, se aplicó entrevistas personalizadas a los jefes responsables del área gerencial, productivo y contable.

3.3.2.2 Encuesta

Para establecer si el tema es viable se aplicó una encuesta, con preguntas enfocadas al mercado potencial y al tema de plan de negocios como trabajo de titulación.

3.3.2.3 Observación

Se realizó la observación directa y así establecer puntos claves de funcionamiento que está incluido dentro de la propuesta, a través de la visita a las instalaciones de la empresa, las oficinas de administración, atención al cliente, producción entre otras.

3.3.2.4 Instrumentos

- Guía de entrevista personalizada, exclusivamente al gerente, jefe de producción y contador.
- Cuestionario, conjunto de preguntas diseñadas con un fin determinado y aplicadas en la encuesta, para los trabajadores de la empresa, y los transportistas de las cooperativas.

3.3.3 Población

Población es un conjunto de elementos con características similares, en este caso son dos tipos, la primera; entrevistas a los directivos de la empresa CAR-BUSS Yaulema, (ver anexo 2), al ser una población finita no fue necesario el cálculo de la muestra.

En la tabla 1, se muestra la distribución del personal en las diferentes áreas existentes.

Tabla 1-3: Listado de los empleados de la empresa

No.	DEPARTAMENTOS	Total de empleados
1	Gerencia	1
2	Departamento administrativo	2
3	Departamento contable	1
4	Departamento de producción	13
5	Bodega	2
	TOTAL	19

Fuente: CAR BUSS Yaulema

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

La segunda población se determinó a los propietarios de buses interprovinciales ver tabla 2, el cálculo para la obtención de la muestra, a este número se aplicó los cuestionarios.

Tabla 2-3: Listado de cooperativas de transporte interprovincial

No.	Cooperativas	Nº unidades	No.	Cooperativas	Nº unidades
1	Coop. Alausí	15	12	Coop. Unidos	15
2	Coop. Ecuador	21	13	Coop. Colta	40
3	Coop. Condorazo	30	14	Coop. San Francisco	30
4	Coop. 22 de julio	37	15	Coop. Flota Bolívar	45
5	Coop. Chimborazo	20	16	Coop. Panamericana	15
6	Coop. Riobamba	40	17	Coop. 10 de noviembre	20
7	Coop. TransVencedores	22	18	Coop. Atenas	20
8	Coop. Patria	69	19	Coop. Occidentales	25
9	Coop. Baños	20	20	Coop. Baños	35
10	Coop. San Juan	25	21	Coop. Sangay	20
11	Coop. Chunchi	15		TOTAL	638

Fuente: Terminal Terrestre de Riobamba

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

3.3.4 Muestra

Conocida la segunda población total, que son las unidades de las cooperativas de transporte como se indicó en la tabla 2, procedemos a calcular la muestra mediante la siguiente fórmula.

Según Pilco (2017), la experticia académica e investigativa de Gómez (2014), presentada en la “Revista Caderno Profissional de Marketing Unimep”, se sugiere la siguiente fórmula cuando se conoce el tamaño de la población.

$$n = \frac{NZ\alpha^2 p * q}{d^2(N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z\alpha = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso $5\% = 0.05$)
- q = $1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) * (0,5)(638)}{(638)(0,5)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{612.74}{8.75}$$

$$n = 70$$

Para la aplicación de las encuestas se realizó de acuerdo al porcentaje de peso en comparación de la población, de acuerdo a la tabla 3, que se muestra a continuación.

Tabla 3-3: Listado de cooperativas de transporte interprovincial

No.	Cooperativas	Nro. unidades	Ponderación	Nro. de encuestados	
1	Cooperativa de Transporte Alausí	15	0,02	1,65	2
2	Cooperativa de Transporte Ecuador	21	0,03	2,30	2
3	Cooperativa de Transporte Condorazo	30	0,05	3,29	3
4	Cooperativa de Transporte 22 de julio	37	0,06	4,06	4
5	Cooperativa de Transporte Chimborazo	20	0,03	2,19	2
6	Cooperativa de Transporte Riobamba	40	0,06	4,39	4
7	Cooperativa de TransVencedores	22	0,03	2,41	3
8	Cooperativa de Transporte Patria	69	0,11	7,57	8
9	Cooperativa Expreso Baños	20	0,03	2,19	2
10	Cooperativa de Transporte “San Juan”	25	0,04	2,74	3
11	Cooperativa de Transporte Chunchi	15	0,02	1,65	2
12	Cooperativa de Transporte Unidos	15	0,02	1,65	2
13	Cooperativa de Transporte Colta	40	0,06	4,39	4
14	Cooperativa de Transporte San Francisco	30	0,05	3,29	3
15	Cooperativa de Transporte Flota Bolívar	45	0,07	4,94	5
16	Cooperativa de Transporte Panamericana	15	0,02	1,65	2
17	Cooperativa de Transporte 10 de noviembre	20	0,03	2,19	2
18	Cooperativa de Transporte Atenas	20	0,03	2,19	2
19	Cooperativa de Transporte Occidentales	25	0,04	2,74	3
21	Cooperativa de Transporte Sangay	20	0,03	2,19	2
22	Cooperativa Santa	59	0,09	6,47	6
	TOTAL	638	100%	70	70

Fuente: Terminal Terrestre de Riobamba

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

3.3.5 Análisis de los resultados de las encuestas y guías de entrevista.

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa CAR- BUSS Yaulema sobre su actividad económica, competencia y planificaciones futuras.

3.3.5.4 Análisis de resultados de los clientes internos.

De las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores, gerente, contador y jefe de producción, se realizó las siguientes tablas que cualifican y cuantifican conclusiones para el estudio de la investigación, los cuestionarios y guías de entrevista. (ver anexo 3).

Tabla 4-3: Resumen de los resultados de la entrevista al gerente.

Preguntas	Respuestas	Análisis
2 ¿Qué tipo de problemas y dificultades ha tenido afrontar durante estos años?	Desconocimiento de las normativas, inversión baja en contratación de talento humano para la empresa, falta de publicidad, capacidad de producción limitada porque el espacio de la planta es muy reducido.	Al no contar con el personal en cada área, se refleja todos estos problemas y dificultades que ha tenido el Señor Yaulema en su administración.
3 ¿Limitaciones por ser artesano calificado?	Existen varias ventajas, al ser artesano calificado, como facturar el IVA en 0%, el ahorro del pago de utilidades, pero también existen limitaciones como: no sobrepasarme del límite de capital de trabajo, número de empleados.	Con la implementación de mejoras, perderá su calificación en razón del aumento de la nómina del personal, así mismo por la inversión en el capital del trabajo.
7 ¿Qué empresa considera que es la mayor competencia?	No existe un monopolio, o que alguna empresa tenga un % altísimo de participación en el mercado, considero que cada empresa carrocera tiene sus clientes fieles.	Se ha evidenciado que el mercado del sector carroceros, su principal factor de demanda es las sugerencias entre los socios de cada cooperativa.
8 ¿Cómo está estructurado su empresa actualmente?	No está dividido adecuadamente las áreas, pero si contamos con un Ing. de producción y de seguridad industrial.	No existe un órgano estructural definido, para que los clientes sepan y conozca a los responsables.
9 ¿Cuál es su visión, o metas a futuro?	Es consolidar mis clientes e incrementar mi capacidad productiva a través de la inversión en una nueva planta de producción para el año 2019.	Por razón de su capacidad productiva limitada, tiene como meta para el año 2019, invertir en la implementación de una nueva planta.
11 ¿Su empresa cuenta con un Plan de negocios, y cuál sería el beneficio de poseerlo?	No, realmente no contamos, sin embargo, pienso que nos ayudaría mucho en nuestros procesos ya que a pesar de cumplir con las normas que nos impone la ANT, internamente existen problemas en los departamentos.	No cuenta con un plan de negocios, que le permita evaluar el correcto desarrollo de sus procesos, por desconocimiento de las herramientas que ofrece el Plan de negocios.

Fuente: Victor Yaulema- Gerente

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 5-3: Resumen de los resultados de la entrevista al Contador

Objetivo: Determinar la información financiera actual de la empresa CAR- BUSS Yaulema para la medición de su capacidad económica.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1 ¿Qué tipo de contabilidad y sistemas aplica?	Se está aplicando la contabilidad de costos, para determinar el costo de producción total, financiera para determinar los estados financieros y fiscal para cumplir con las obligaciones con el SRI, y así determinar el costo de producción y costos unitarios de cada carrocería.	Se pudo evidenciar que los costos de producción son determinados en su totalidad de la materia prima, mano de obra y otros costos de producción, sumados a los gastos operativos, sin embargo, aún no aplican hojas de costos individuales por cada carrocería.
3 ¿Cuándo emite los informes financieros a Gerencia para su revisión?	Se los entregan de manera semestral, se hace una visita cada 15 días para ir controlando la generación de los documentos de soporte, facturas, retenciones y demás.	Debido a la exigencia de la facturación electrónica, la empresa implementará un software contable, este le permitirá tener la contabilidad actualizada.
5 ¿Cómo determina el costo unitario de producción y el margen de utilidad?	Se determina de acuerdo a los costos incurridos en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, luego este valor se divide para la producción de carrocerías, el margen o precio de venta lo determina el Señor Gerente luego de negociar con sus clientes.	Los costos para cada modelo y tipo de carrocería no deben reunirse en su totalidad, deben ser realizados de manera separado en sus respectivas hojas de costos, así el Gerente dispondrá del costo real para poder determinar su margen de utilidad.
6 ¿De acuerdo a los estados financieros, tiene la capacidad económica y de pago para implementar una nueva planta?	Considero que, mediante una planificación de negocios, y recursos, se puedan asignar a la creación de una nueva planta de manera técnica, pero necesariamente tendrá que recurrir al financiamiento de terceros y aportar con un nuevo capital el dueño de la empresa.	Debido a las buenas referencias de los clientes a sus productos existe mucho interés, por tal motivo requiere contar con un plan de negocios como herramientas de gestión que le permita conocer los montos de financiamiento de terceros y propio.
7 ¿Entonces es necesario realizar un plan de negocios, para evaluar la factibilidad de creación de una sucursal?	Exactamente, dicho plan de negocios, le permitirá evaluar sus ingresos y egresos proyectados, así como la recuperación de la inversión total que realizaría, de acuerdo a las formulas financieros existentes.	Se tiene necesariamente que realizar el Plan de negocios para poder determinar los ingresos, egresos y evaluar la situación financiera proyectada, mediante ratios financieros.
8 ¿Existen algún tipo de obligación pendiente o en mora con los proveedores, el SRI, IESS o algún otro?	En mora no, los valores de los pasivos están en obligación, debido al flujo de efectivo que tiene el giro de negocio, pero mantiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores, con el SRI e IESS está al día.	El plan de negocios a implementarse, debe hacer constar estrategias de promoción de descuentos por pronto pago, para contar con recursos en menor tiempo y así cumplir las obligaciones pendientes.

Fuente: Ing. Milton Flores- Contador

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E

Tabla 6-3: Resumen de los resultados de la entrevista al jefe de producción

Objetivo: Conocer el proceso productivo de la empresa CAR- BUSS Yaulema y las dificultades que se presentan al fabricar carrocerías.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1 ¿Cuál es el proceso productivo de la empresa?	Son varios procesos, los que realmente tenemos que seguir, resumiendo, primero negociación con el cliente, segundo diseño del prototipo, tercero construcción de la carrocería, y un cuarto sería los acabados de pintura y estética.	El jefe de producción realiza empíricamente el proceso de negociación, diseño y producción, sin embargo, no tienen definido un flujograma de esos procesos, el trámite a veces depende de la ANT.
2 ¿Principales problemas, dificultades que ha tenido en la producción de las carrocerías?	Durante estos años que estado en la empresa, hemos crecido y aprendido en la marcha superar dificultades que toda empresa afrontar como cambios en las carrocerías, pinturas, calificación de modelos por parte del ANT.	Los problemas de la planta de producción surgen, en razón de no estar divididos adecuadamente las áreas de trabajo, eso dificulta la operatividad diaria de los trabajadores.
3 ¿Cuál es la capacidad instalada, productiva de la empresa, tiempo de entrega de las carrocerías?	Este año se estima acabar 30 modelos de carrocerías, y la capacidad sería la máxima, los espacios de trabajo son limitados, el tiempo que nos lleva la construcción propia de la carrocería es de 6 semanas incluso se sobrepasa.	No se cumplen en ocasiones los tiempos acordados con los clientes de la entrega del producto acabado, este efecto surge de haber utilizado su máxima capacidad productiva.
4 ¿Bajo qué normas, políticas, o reglamentos producen las carrocerías, quienes son los que revisan o inspecciona?	Como le indique anteriormente la ANT, es quien apruebe los modelos, en base a los diseños que nosotros lo hemos emitido, existe mucha normativa que cumplir, actualmente tenemos aprobado 7 modelos de carrocerías.	Los modelos son aprobados en base reglamentos emitidos por parte de la ANT, mismos que se van actualizando periódicamente, actualmente disponen de una línea de productos de 7 modelos.
5 ¿Su gerente está pensando en la creación de una nueva sucursal, está de acuerdo?	Por supuesto, con lo mencionado debido a nuestra capacidad de producción, también le he sugerido la implementación de una nueva planta que permita mejorar los tiempos de entrega, producción y clima laboral.	El área principal de la empresa es la producción, incrementar su capacidad productiva, es una de las metas que todo departamento persigue, pero requieren la creación de una nueva planta.
7 ¿Qué tipo de tecnología, maquinarias, y cantidad de mano de obra necesitaría para incrementar la producción de carrocerías?	Debido al incremento de unidades de producción, se requerirá incrementar la cantidad de operarios especializados para cada tarea de acuerdo a los pedidos que se negocien, así mismo la maquinaria, equipos adecuados, espacios de trabajo y áreas más amplias y cómodas.	El incremento de personal requerirá contar con responsable de Talento Humano, para la administración adecuada del recurso más valioso, además se debe reglamentar varias normativas internas para la mejora de todas las áreas.

Fuente: Ing. Cristian Santander- Jefe de producción

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

3.3.5.5 Cuestionario.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LAS COOP. DE TRANSPORTES CON
SEDE EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

FORMULARIO N° ____

OBJETIVOS:

- Conocer el comportamiento de compra de los socios de las unidades de transporte.
- Determinar el nivel de satisfacción de su activo fijo la carrocería.

INSTRUCCIONES GENERALES:

Por favor conteste marcando con una X en los espacios de cada pregunta según indique su respuesta, solo puede escoger una opción en cada ítem. ¡Gracias!

Estimado socio de la Cooperativa “.....”

1. ¿Cuántos años de servicio posee su unidad?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - De 1 a 2 | <input type="checkbox"/> | - De 7 a 8 | <input type="checkbox"/> |
| - De 3 a 4 | <input type="checkbox"/> | - Más de 9 | <input type="checkbox"/> |
| - De 5 a 6 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Usted ha pensado renovar su unidad dentro de los próximos cinco años?

- SI ☐
- NO ☐

3. ¿Cada cuánto tiempo usted realiza el cambio o renovación de su unidad?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| - Cada 3 años | <input type="checkbox"/> | - Cada 6 años | <input type="checkbox"/> |
| - Cada 4 años | <input type="checkbox"/> | - Cada 7 años | <input type="checkbox"/> |
| - Cada 5 años | <input type="checkbox"/> | Otros | |

4. ¿En qué ciudad adquirió su última carrocería?

- | | | | |
|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| - Riobamba | <input type="checkbox"/> | - Cuenca | <input type="checkbox"/> |
| - Ambato | <input type="checkbox"/> | - Guayaquil | <input type="checkbox"/> |
| - Quito | <input type="checkbox"/> | Otros..... | |

5. De acuerdo con sus necesidades ¿Qué tipo de empresas carroceras marcan su interés a la hora de carrozar su unidad?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| - Carrocerías MEGABUSS | <input type="checkbox"/> | - Carrocerías CAR BUSS Yaulema | <input type="checkbox"/> |
| - Carrocerías ALVARADO | <input type="checkbox"/> | - Carrocerías MIRAL | <input type="checkbox"/> |
| - Carrocerías MAYORGA | <input type="checkbox"/> | - Carrocerías CEPEDA | <input type="checkbox"/> |
| - Carrocerías YAULEMA JR | <input type="checkbox"/> | - Carrocerías GUZMAN | <input type="checkbox"/> |
| - Carrocerías OLÍMPICA | <input type="checkbox"/> | - Carrocerías PICOSA | <input type="checkbox"/> |
| - Importado ¿Cuál?..... | <input type="checkbox"/> | - Otros | |

6. ¿Cuál es el factor más importante que considera al momento de renovar su unidad?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| - Precio | <input type="checkbox"/> | - Comodidad y seguridad | <input type="checkbox"/> |
| - Capacidad de pasajeros | <input type="checkbox"/> | - Calidad | <input type="checkbox"/> |
| - Tecnología | <input type="checkbox"/> | Otros..... | |

7. ¿Al renovar su unidad, que tipo de problemas se le presenta con mayor frecuencia?

- | | | | |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| - Financiamiento | <input type="checkbox"/> | - Demora en la adquisición del chasis | <input type="checkbox"/> |
| - Políticas internas de la Cooperativa | <input type="checkbox"/> | - Trámites legales | <input type="checkbox"/> |
| - Nuevas regulaciones por la ANT | <input type="checkbox"/> | | |
| Otros..... | | | |

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por la compra de una nueva carrocería?

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| - De \$40.000,00 a \$50.000,00 | <input type="checkbox"/> | - De \$81.000,00 a \$ 90.000,00 | <input type="checkbox"/> |
| - De \$51.000,00 a \$60.000,00 | <input type="checkbox"/> | - De \$91.000,00 a \$ 100.000,00 | <input type="checkbox"/> |
| - De \$61.000,00 a \$70.000,00 | <input type="checkbox"/> | - De \$101.000,00 a \$ 110.000,00 | <input type="checkbox"/> |
| - De \$71.000,00 a \$ 80.000,00 | <input type="checkbox"/> | - De \$111.000,00 en adelante | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuál es el área de su unidad que ha recibido mayor cantidad de reparaciones o mantenimiento?

- | | | | |
|---|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| - Pintura | <input type="checkbox"/> | - Sistema eléctrico | <input type="checkbox"/> |
| - Decorados | <input type="checkbox"/> | - Filtraciones | <input type="checkbox"/> |
| - Mecanismos (Puertas, gradas, persianas) | <input type="checkbox"/> | - Equipos y accesorios | <input type="checkbox"/> |

Otros.....

10. ¿Conoce usted de la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba? (Si su respuesta es NO diríjase a la pregunta 13.)

- SI ☐
- NO ☐

11. ¿Mencione a través de qué medios publicitarios ha escuchado de la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba?

- | | |
|---|--------------------------|
| - Exhibición de unidades en eventos públicos | <input type="checkbox"/> |
| - Recomendación por parte de un socio/familiar | <input type="checkbox"/> |
| - Internet (página web, email, redes sociales...) | <input type="checkbox"/> |
| - Carteles | <input type="checkbox"/> |
| - Volantes | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio con la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba?

- SI ☐
- NO ☐

13. Cuándo hace uso de una empresa carrocera ¿Qué tipo de debilidades ha detectado con mayor frecuencia?

- | | |
|--|--------------------------|
| - Retraso en el plazo de entrega | <input type="checkbox"/> |
| - Mala atención por parte del personal encargado | <input type="checkbox"/> |
| - Aplazamiento de contrato por espacio reducido en el establecimiento | <input type="checkbox"/> |
| - Costos adicionales por la colocación de equipos que no provee la empresa carrocera | <input type="checkbox"/> |

Otros.....

14. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría que la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema le ofrezca?

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| - Personalización del carro a gusto del cliente | <input type="checkbox"/> | - Repuestos | <input type="checkbox"/> |
| - Garantías | <input type="checkbox"/> | - Facilidades de pago | <input type="checkbox"/> |
| - Reajuste de la carrocería | <input type="checkbox"/> | | |

¡Gracias por su colaboración !

3.3.5.6 Análisis de resultados de las encuestas a los clientes.

1. ¿Cuántos años de servicio posee su unidad?

Tabla 7-3: Años de servicio de las unidades

Variable	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 2 años	17	24,29%
De 3 a 4 años	35	50,00%
De 5 a 6 años	17	24,29%
De 7 a 8 años	1	1,43%
Más de 9 años	0	0,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

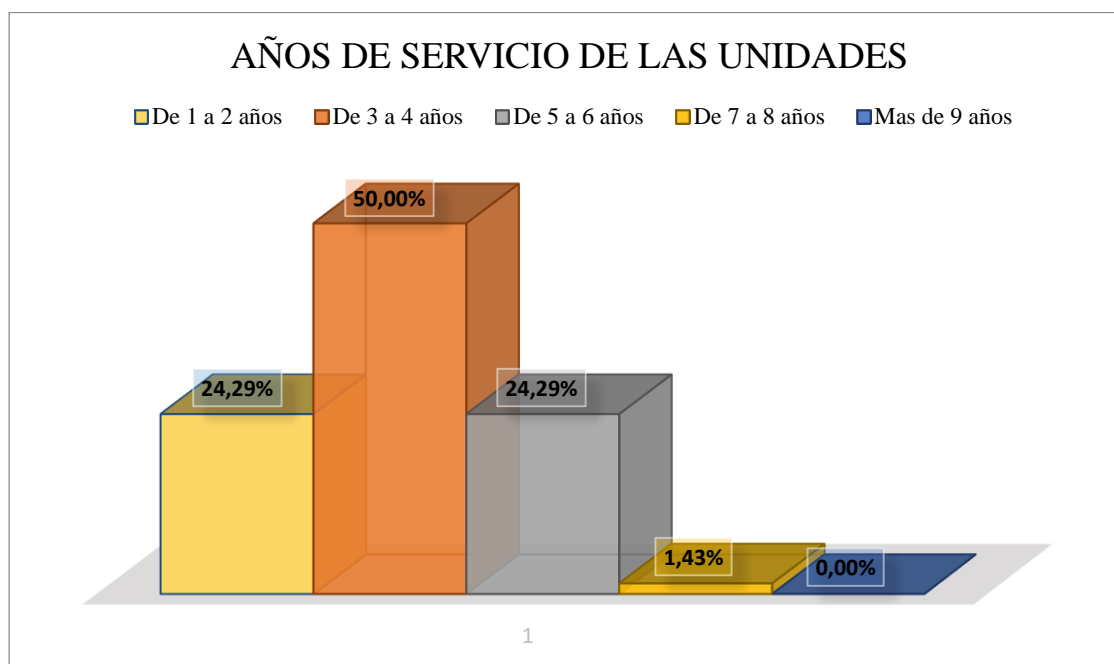


Gráfico 1-3: Años de servicio de las unidades

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

El 50% de los encuestados poseen de 3 a 4 años su carrocería, y con 24,29 % de 1 a 2 y de 5 a 6 años de utilización de sus carrocerías, es decir que el parque automotor de las unidades interprovinciales es nuevo.

2. ¿Usted ha pensado renovar su unidad dentro de los próximos cinco años?

Tabla 8-3: Renovación en próximos 5 años

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	63	90,00%
NO	7	10,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Gráfico 2-3: Renovación en próximo 5 años

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

El 90% de los encuestados manifestaron su deseo de renovar la carrocería dentro de los próximos 5 años, y apenas un 10% dijo que no. Se concluye que existe una buena cantidad de transportistas que tiene el deseo de renovar sus unidades, por ende, la demanda potencial se incrementa bajo este criterio.

3. ¿Cada cuánto tiempo usted realiza el cambio o renovación de su unidad?

Tabla 9-3: Período de renovación

Variable	Cantidad	Porcentaje
Cada 3 años	0	0,00%
Cada 4 años	13	18,57%
Cada 5 años	29	41,43%
Cada 6 años	22	31,43%
Cada 7 años o más	6	8,57%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

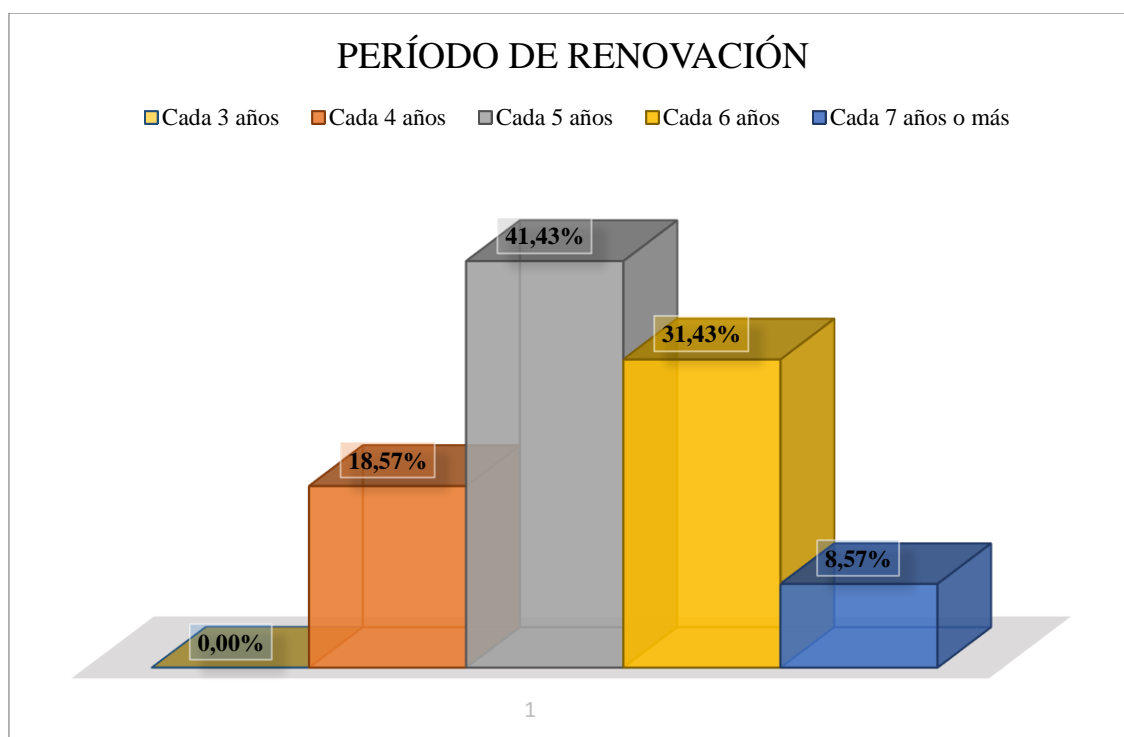


Gráfico 3-3: Período de renovación

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Del total de encuestados el 41,43%, manifestaron que realizan la renovación de sus unidades cada 5 años, un 31,43% en cambio un año posterior cada 6 años, el 18,57% cada 4 años, y un 8,57% cada 3 años, estos datos permiten concluir, que la rotación de renovación es en promedio cada 5 años.

4. ¿En qué ciudad adquirió su última carrocería?

Tabla 10-3: Ciudad de compra de la carrocería

Variable	Cantidad	Porcentaje
Riobamba	32	45,71%
Ambato	17	24,29%
Quito	1	1,43%
Cuenca	9	12,86%
Guayaquil	4	5,71%
Importado	7	10,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

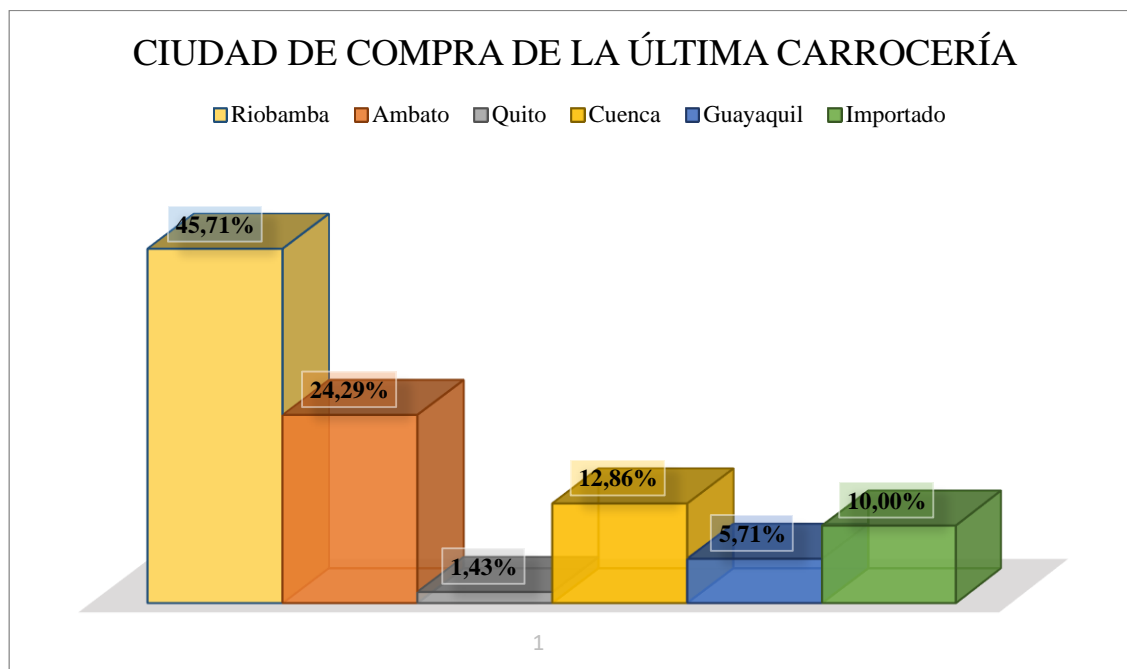


Gráfico 4-3: Ciudad de compra de la última carrocería

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

El 45,71% de los encuestados manifestaron que realizaron su compra de carrocería en la ciudad de Riobamba, seguido por Ambato con un 24,29% y Cuenca con un 12,86%, un 10% es fue importado, las demás ciudades por debajo del 10%. Se concluye que empresas carroceras de las ciudades de Ambato y Riobamba, son de preferencia para la fabricación de carrocerías que demandan los socios de las cooperativas.

5. De acuerdo con sus necesidades ¿Qué tipo de empresas carroceras marcan su interés a la hora de carrozar su unidad?

Tabla 11-3: Empresa carrocera de preferencia

Variable	Cantidad	Porcentaje
Carrocerías CAR BUSS Yaulema	7	10,00%
Carrocerías ALVARADO	4	5,71%
Carrocerías MAYORGA	2	2,86%
Carrocerías YAULEMA JR	5	7,14%
Carrocerías OLIMPICA	7	10,00%
Importado	1	1,43%
Carrocerías CEPEDA	13	18,57%
Carrocerías MIRAL	3	4,29%
Carrocerías MEGABUSS	10	14,29%
Carrocerías GUZMAN	5	7,14%
Carrocerías PICOSA	5	7,14%
Otros dentro del Ecuador	8	11,43%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

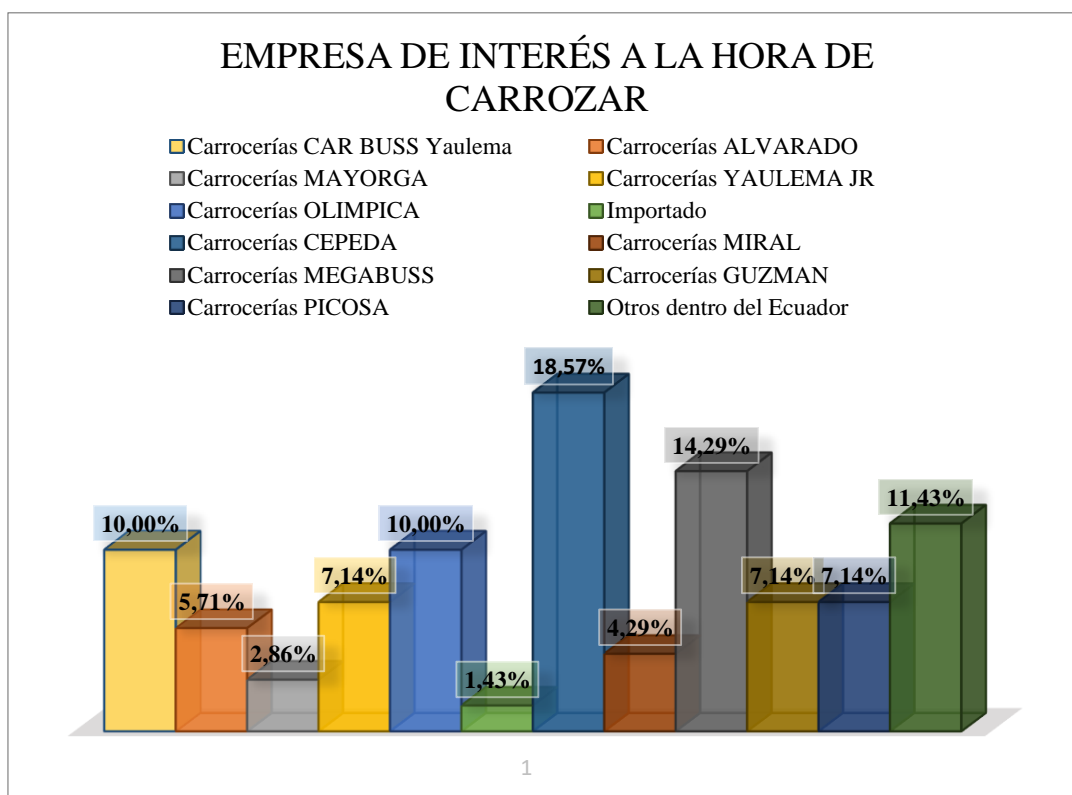


Gráfico 5-3: Empresa de interés a la hora de carrozar

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

De acuerdo a lo porcentajes de las encuestas se puede apreciar que la carrocería CEPEDA , tiene un alto porcentaje de interés de los transportistas con un 18,57%, y con un 10% CAR BUSS Yaulema, lo que indica que es la segunda carrocera preferida por los socios de las Cooperativas en la ciudad de Riobamba, generando una ventaja con aplicación de mejoras.

6. ¿Cuál es el factor más importante que considera, al momento de renovar su unidad?

Tabla 12-3: Factor más importante para la renovación

Variable	Cantidad	Porcentaje
Precio	22	31,43%
Capacidad de pasajeros	8	11,43%
Tecnología	16	22,86%
Comodidad y seguridad	15	21,43%
Calidad	9	12,86%
Otros	0	0,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

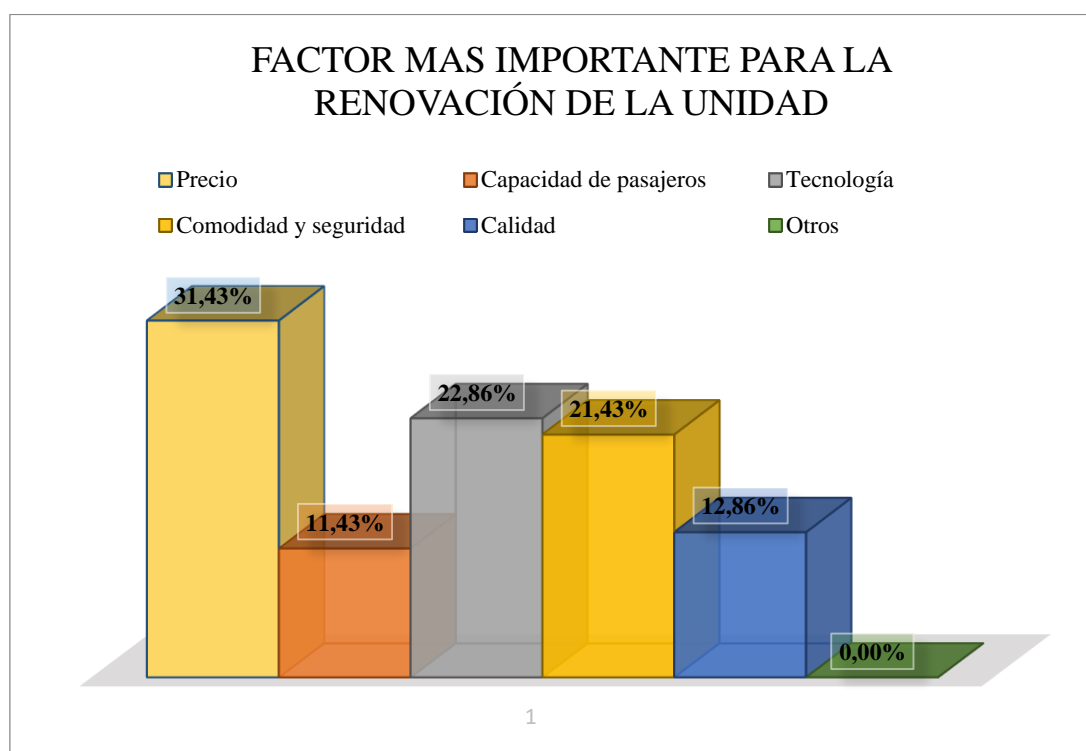


Gráfico 6-3: Factor más importante para la renovación de la unidad

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis: De los encuestados, el 31,43% manifestaron que el precio es el principal factor que influye en la decisión de adquirir una carrocería, con un 22,86% la tecnología, con un 21,43% la comodidad y seguridad del vehículo, los demás factores en porcentajes menores, todos los factores o aspectos sin duda influyen en la decisión de adquirir una carrocería.

7. ¿Al renovar su unidad, que tipo de problemas se le presenta con mayor frecuencia?

Tabla 13-3: Problemas con más frecuencia para la renovación

Variable	Cantidad	Porcentaje
Financiamiento	28	40,00%
Políticas internas de la Cooperativa	17	24,29%
Nuevas regulaciones por la ANT	12	17,14%
Demora en la adquisición del chasis	11	15,71%
Trámites legales	2	2,86%
Otros	0	0,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

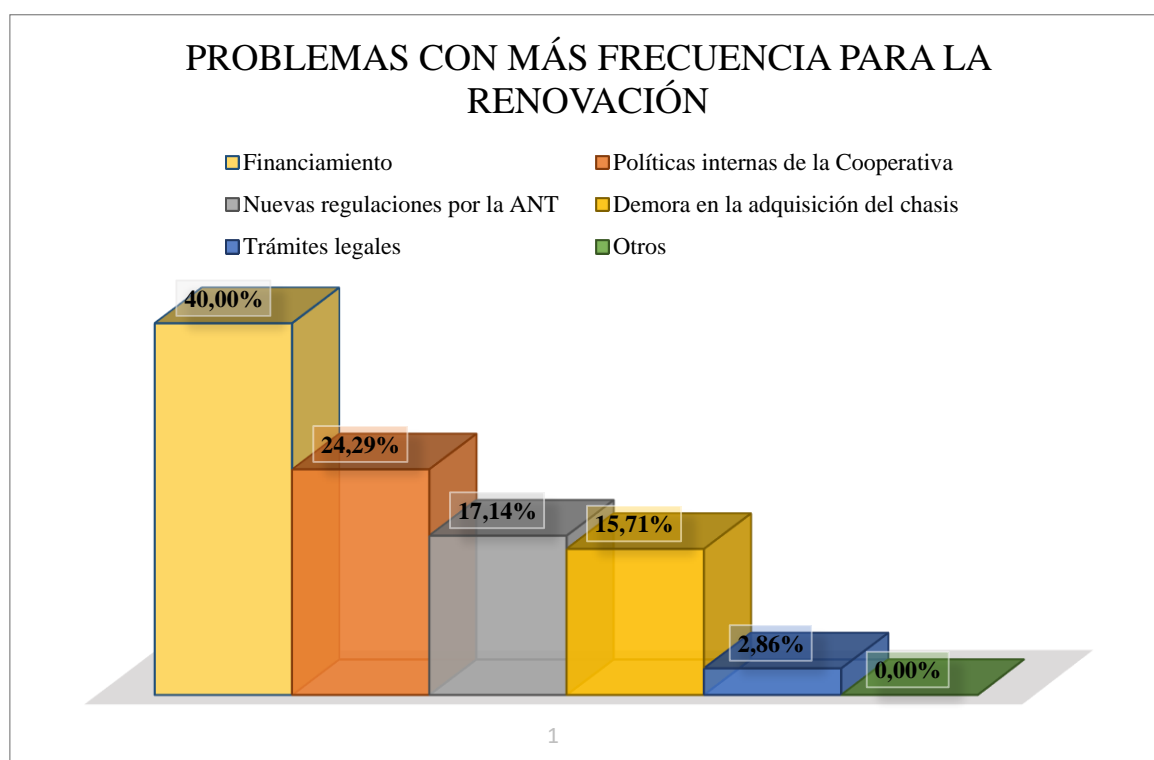


Gráfico 7-3: Problemas con más frecuencia para la renovación

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Del total de encuestados el 40% manifestaron que el financiamiento es el principal problema que tienen al momento de adquirir la carrocería debido a su alto costo de inversión, con un 24,29% las políticas internas de las cooperativas incluyen en el momento de la renovación, seguido de las regulaciones de la ANT con un 17,14% y un 15,71% la demora en la entrega. Indicando que el factor dinero prevalece como primordial a la hora de renovar una unidad.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en la compra de una nueva carrocería?

Tabla 14-3: Cantidad a invertir en una carrocería

Variable	Cantidad	Porcentaje
De \$40.000,00 a \$50.000,00	0	0,00%
De \$51.000,00 a \$60.000,00	2	2,86%
De \$61.000,00 a \$70.000,00	9	12,86%
De \$71.000,00 a \$80.000,00	33	47,14%
De \$81.000,00 a \$90.000,00	15	21,43%
De \$91.000,00 a \$100.000,00	4	5,71%
De \$101.000,00 a \$110.000,00	1	1,43%
De \$111.000,00 en adelante	6	8,57%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

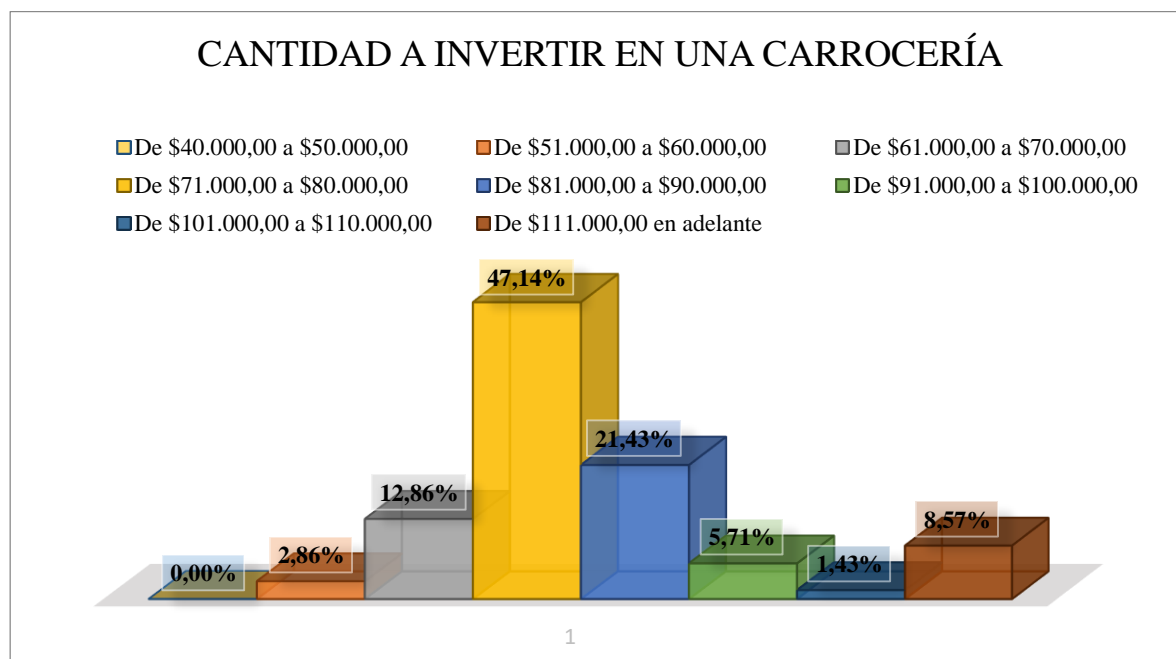


Gráfico 8-3: Cantidad a invertir en una carrocería

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Del total de encuestados, el 47,14% de los transportistas están dispuestos a invertir en su carrocería en un rango de \$71.000,00 a \$80.000,00, un 21,43% de \$81.000,00 a \$90.000,00, un 12,86% desde \$61.000,00 a \$70.000,00, esos son los rangos más razonables para los encuestados, los precios varían de acuerdo a las características que ofrecen las carrocerías.

9. ¿Cuál es el área de su unidad que ha realizado mayor cantidad de reparaciones o mantenimiento?

Tabla 15-3: Área de mayor reparaciones

Variable	Cantidad	Porcentaje
Pintura	33	47,14%
Decorados	1	1,43%
Mecanismos (Puertas, gradas, persianas)	27	38,57%
Sistema eléctrico	1	1,43%
Filtraciones	3	4,29%
Equipos y accesorios	5	7,14%
Otros		0,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

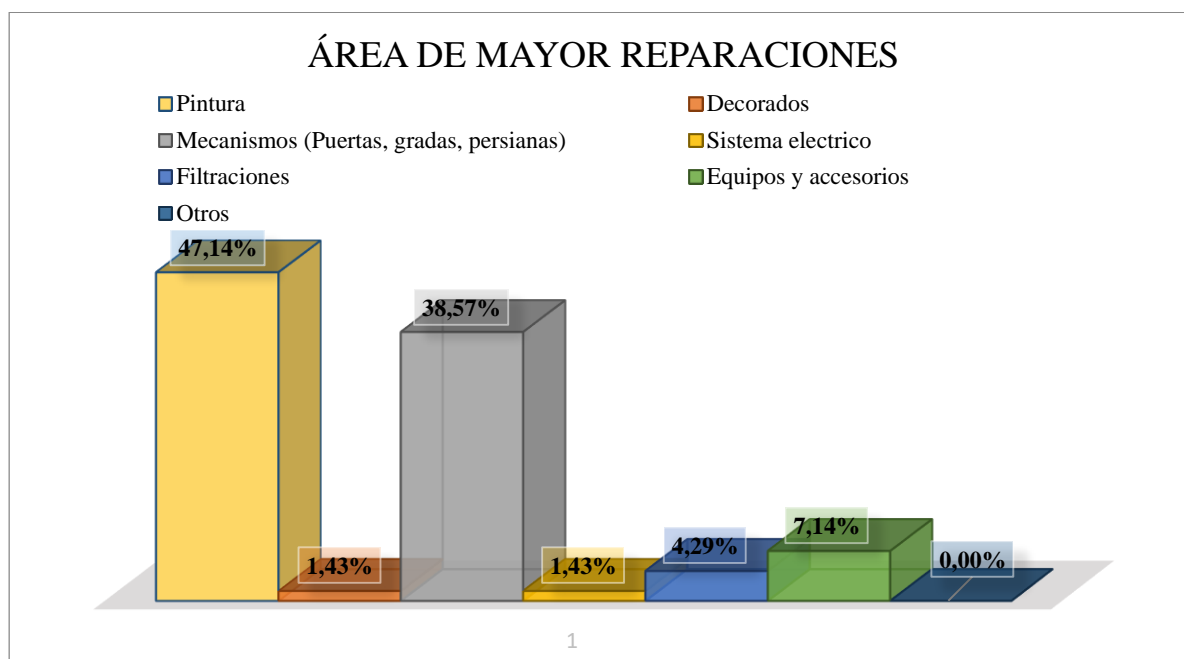


Gráfico 9-3: Área de mayor reparaciones

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Del total de encuestados, el 47,14% coinciden que la parte de pintura es el área de mayor reparación, seguido con un 38,57% por las puertas, gradas, persianas partes mecánicas, las demás opciones indicaron porcentajes bajos. Determinando que en el área de pintura no se está manejando procesos de calidad, por lo que se deberá mantener un cuidado especial.

10. ¿Conoce usted a la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba? (Si su respuesta es NO diríjase a la pregunta 13).

Tabla 16-3: Conoce a la empresa CAR-BUSS Yaulema

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	42	60,00%
NO	28	40,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

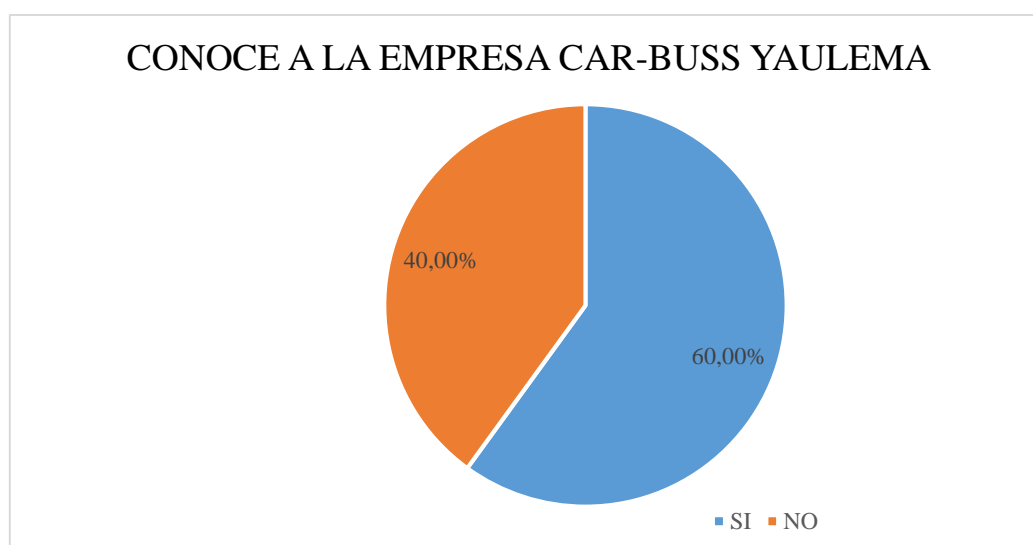


Gráfico 10-3: Conoce a la empresa CAR-BUSS Yaulema

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Un 60% de los encuestados conocen a la empresa CAR-BUSS Yaulema y un 40% de los encuestados dijeron que no, se concluye que el gran porcentaje que conoce a la empresa, es por la razón de las recomendaciones y referencias que dan los clientes que ya han utilizado algún servicio en la empresa CAR-BUSS Yaulema.

11. ¿Mencione a través de qué medios publicitarios ha escuchado de la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba?

Tabla 17-3: Medio de publicidad

Variable	Cantidad	Porcentaje
Recomendación por parte de un socio o familiar	20	47,62%
Exhibición de unidades en eventos públicos	18	42,86%
Internet (página web, email, redes sociales)	4	9,52%
Carteles	0	0,00%
Volantes	0	0,00%
Total	42	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

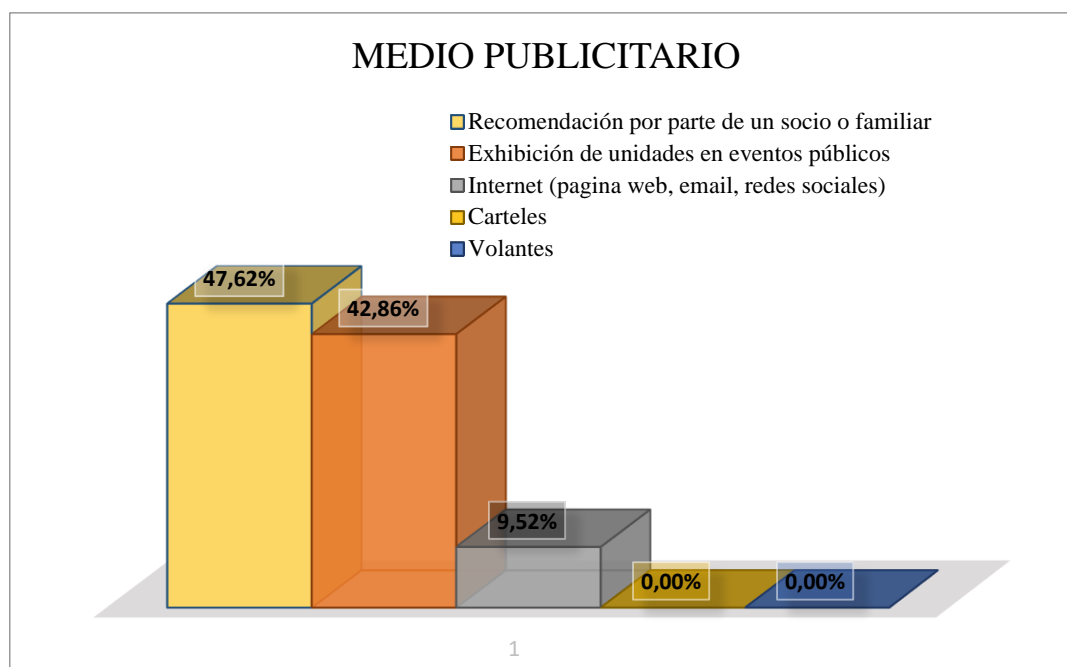


Gráfico 11-3: Medio de publicidad

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

El 47,62% manifestaron que conocen de la empresa CAR-BUSS Yaulema por recomendación de un familiar o algún socio de alguna cooperativa, el 9,52%, el 42,86% por exhibición en eventos públicos. Lo que determina que la publicidad boca a boca genera mayor difusión, sin embargo, no se aprovecha al máximo la publicidad por internet (redes sociales), siendo esta la herramienta más importante en la actualidad.

12. ¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio de mantenimiento con la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del Cantón Riobamba?

Tabla 18-3: Contratación de algún servicio con la empresa

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	18	42,86%
NO	24	57,14%
Total	42	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

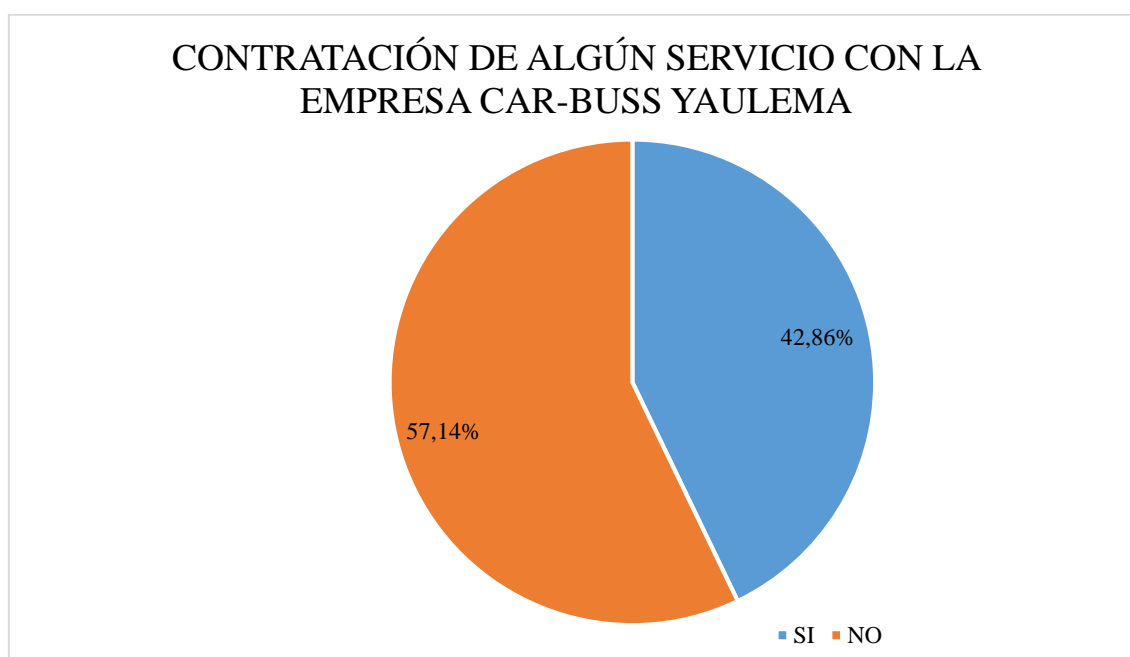


Gráfico 12-3: Contratación de algún servicio con la empresa CAR BUSS Yaulema

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

El 57,14% manifestaron que no han contratado ningún tipo de servicio de mantenimiento con la empresa CAR-BUSS Yaulema, y un 42,8% manifestaron que si han contratado algún tipo de servicio de mantenimiento. Como se concluyó en la pregunta 11, no existe una buena publicidad, en la empresa CAR-BUSS Yaulema, pues un gran porcentaje de los transportistas conocen a la empresa, pero no han realizado algún tipo de servicio.

13. Cuando hace uso de una empresa carrocera ¿Qué tipo de debilidades ha detectado con mayor frecuencia?

Tabla 19-3: Tipo de debilidades con mayor frecuencia

Variable	Cantidad	Porcentaje
Retraso en el plazo de entrega	34	48,57%
Mala atención por parte del personal encargado	1	1,43%
Aplazamiento de contrato por espacio reducido en el establecimiento	21	30,00%
Costos adicionales por la colocación de equipos que no provee la empresa carrocera	14	20,00%
Otros	0	0,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

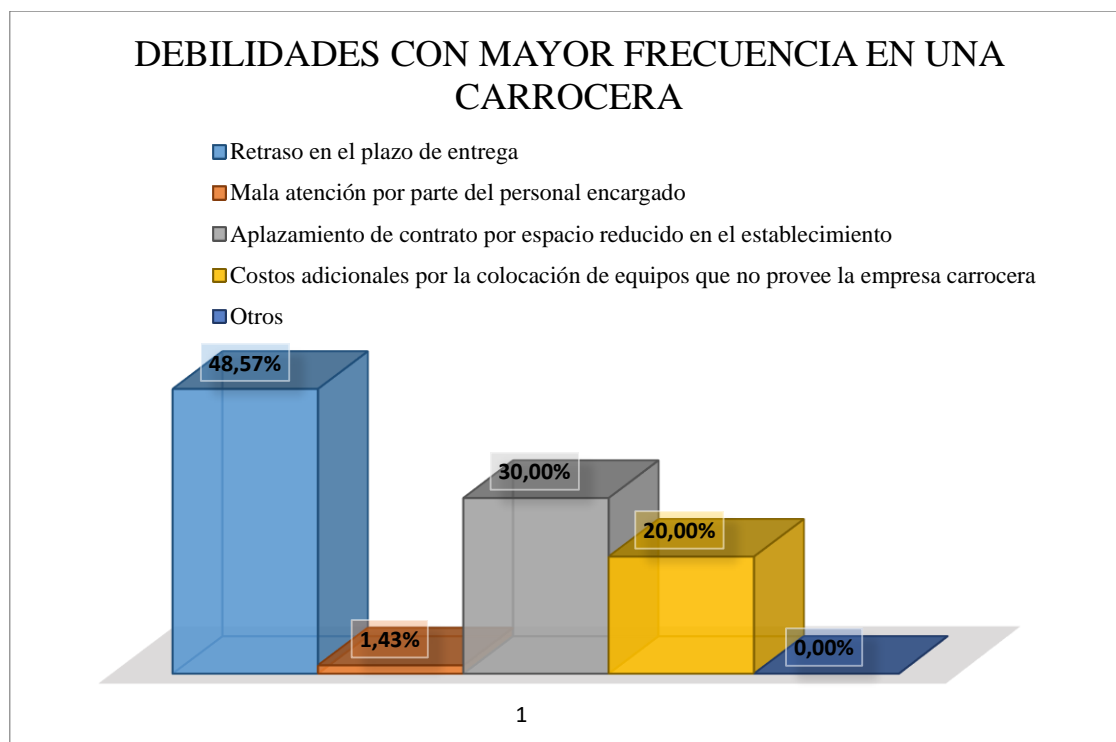


Gráfico 13-3: Debilidades con mayor frecuencia en una carrocera

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

La mayor debilidad que han percibido los transportistas en las empresas carroceras en general, con un 48,57% es el retraso en el plazo de entrega, esto ocasiona el aplazamiento del contrato por los espacios reducidos en las plantas de producción o procesos internos no bien definidos a la hora de fabricar una unidad.

14. Qué tipo de beneficios le gustaría que la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema le ofrezca?

Tabla 20-3: Tipos de beneficios

Variable	Cantidad	Porcentaje
Personalización de la unidad a gusto del cliente	17	24,29%
Garantías	8	11,43%
Reajuste de la carrocería	16	22,86%
Repuestos	6	8,57%
Facilidades de pago	23	32,86%
Total	70	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

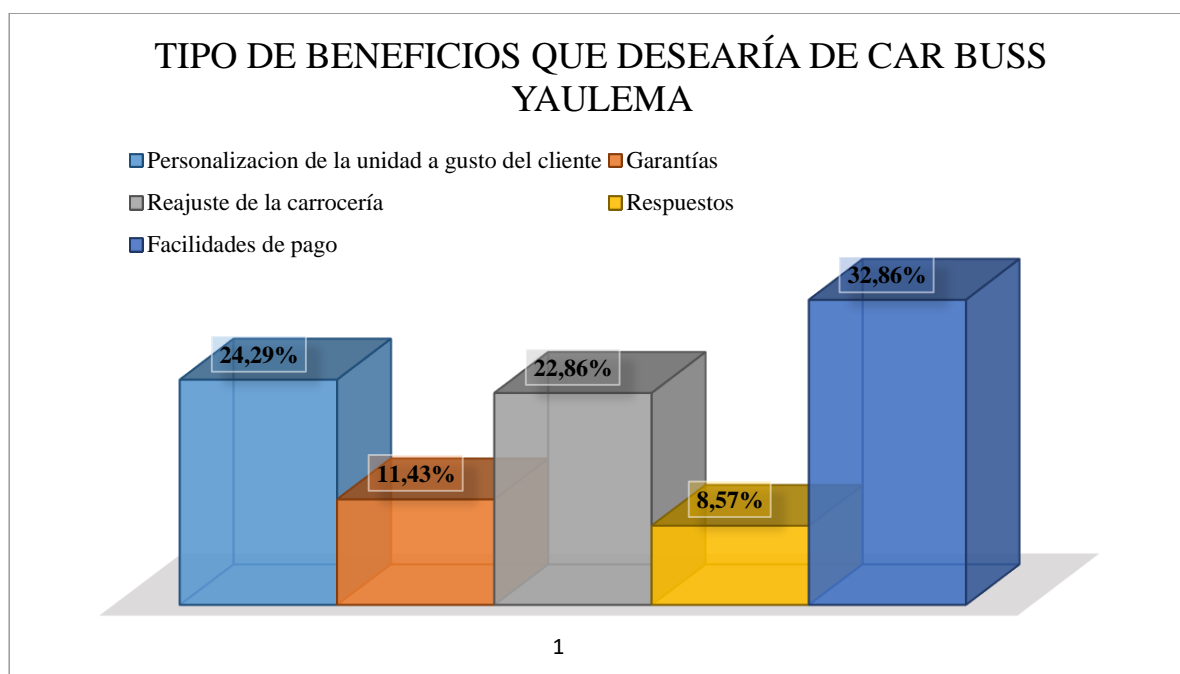


Gráfico 14-3: Tipo de beneficios que desearía de CAR BUSS Yaulema

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis e interpretación de datos:

Del total de encuestados, el 32,86%, solicitan que las empresas carroceras, otorguen facilidades de pago, y permitir que la personalización de la unidad sea a gusto del cliente, así mismo un 22,86% solicitan que la carrocería sea reajustada, todos los transportistas coinciden en que debe mejorarse las políticas de precios, así como los beneficios en las empresas carroceras.

3.4 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA

Para conocer la situación actual de la empresa CAR BUSS Yaulema, se aplicó la herramienta FODA, conocida así por sus iniciales las mismas que significan fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa CAR BUSS Yaulema.

Debilidades: Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, pueden ser: recursos de los que se carece, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan adecuadamente.

Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa CAR BUSS Yaulema.

3.4.2 Análisis externo.

El análisis externo es el estudio de las variables que afectan directa o indirectamente a la empresa, tales como: variables microeconómicas, macroeconómicas, y la globalización.

3.4.2.4 Análisis externo macroeconómico.

Un análisis PESTA (Político, económico, social, tecnológico, ambiental), a continuación, en la tabla Nro. 25, se muestra las variables y sucesos que tienen un impacto positivo o negativo en la empresa, sobre estas variables no se tiene poder de decisión o influencia.

3.4.2.5 Análisis externo microeconómico.

Variables microeconómicas: Se analizó algunas variables en relación a los proveedores, clientes, y la competencia a nivel local, las cuales se relacionan directamente con la empresa CAR BUSS Yaulema y ayudan al desarrollo de la misma.

3.4.3 Análisis interno.

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta la empresa CAR-BUSS Yaulema para de este modo, conocer su situación y capacidades.

Se aplicó entrevistas personalizadas al Gerente, Jefe de Producción, Contador, según consta en el anexo 3, de la presente investigación, este acercamiento sirvió de base para realizar la tabla 31, y de este modo identificar las fortalezas, y debilidades de la empresa CAR-BUSS Yaulema, mismos que están evidenciados de las entrevistas, así como por los datos internos que se revisaron.

Tabla 21-3: Producción en unidades años (2015 al 2018)

AÑOS	PRODUCCIÓN (En unidades)
2015	12
2016	20
2017	31
2018	30
TOTAL	93

Fuente: CAR BUSS Yaulema

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

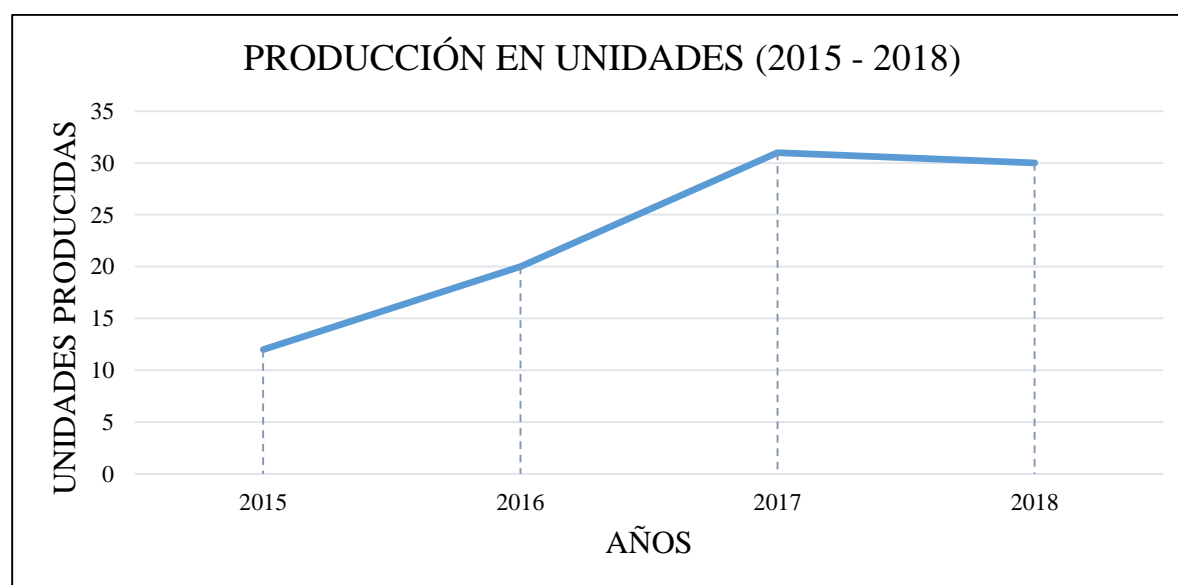


Gráfico 15-3: Producción de unidades por año (2015-2018)

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis: De la entrevista que se realizó con el Jefe de Producción manifestó, que las ventas se incrementaron durante los años 2016 y 2017 en el año 2018 se ha mantenido, esto se debe a que hubo buenas referencias por parte de los clientes de los años anteriores, quienes recomendaron a los demás socios de sus cooperativas. En los años 2011 al 2014 solo se realizaba trabajos de mantenimientos a las carrocerías, y no se producía ninguna.

Tabla 22-3: Ventas por años (2015 al 2018)

AÑOS	VENTAS
2015	\$ 840.000,00
2016	\$1.400.000,00
2017	\$2.170.000,00
2018	\$2.250.000,00
TOTAL	\$6.660.000,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

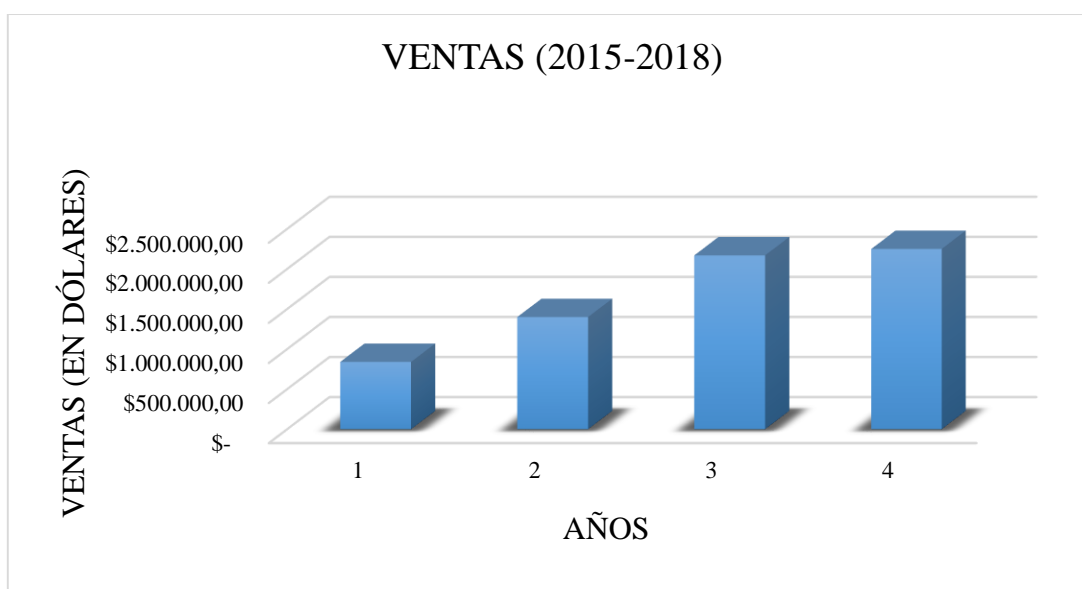


Gráfico 16-3: Ventas en dólares (2015-2018)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Análisis:

De la entrevista que se realizó al Gerente, informó que las ventas mejoraron en los 4 cuatro años, los valores de cada carrocería estaban entre \$70.000,00 a \$85.000,00, dependiendo del modelo y tipo, y demás comodidades que el cliente lo solicitaba, esto se debe a que hubo buenas referencias por parte de los clientes de los años anteriores, quienes recomendaron a los demás socios de sus respectivas cooperativas.

Tabla 23-3: Razones financieras de la empresa corte al 30/09/2018.

De acuerdo al marco conceptual se aplicó las siguientes razones financieras, con los estados financieros del 01 de enero al 30/09/2018 (ver anexo 4) con los siguientes resultados:

Razón formula	Aplicación	Interpretación
Liquidez: $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	$\frac{239,651.33}{90,834.33}$ R=2,64	La empresa CAR-BUSS Yaulema, tiene una liquidez bastante aceptable, ya supera el valor de 1 lo que significa que los activos superan al pasivo y así la empresa puede cubrir con sus obligaciones a corto plazo.
Razón rápida: $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	$\frac{239,651.33 - 68.397,71}{90,834.33}$ R=1,88	El resultado de la razón rápida de 1,88 indica que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$1,88 para cancelar las deudas.
Endeudamiento: Índice de endeudamiento $\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	$\frac{370,834.33}{590,696.58}$ R=62,78%	La empresa no ha recurrido al endeudamiento de terceros, el 18,23% representa un bajo endeudamiento, más bien se ha realizado inversión de sus activos con financiamiento propio.
Rentabilidad: Margen de utilidad bruta $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{378,946.30}{1'432.115,00}$ R=26,46%	La empresa ha obtenido un margen del 26,46% de utilidad bruta, considerando que las empresas determinan un margen del 10%, el resultado es muy satisfactorio para el propietario de la empresa CAR-BUSS Yaulema.
Margen de utilidad neta $\frac{\text{Utilidad neta (ganancias disponibles para los accionistas)}}{\text{Ventas}}$	$\frac{126,692.1}{1'432.115,00}$ R=8,85%	La empresa ha obtenido un margen del 8,85% de utilidad neta, luego de deducido el impuesto a la renta, el resultado es muy satisfactorio para el propietario de la empresa CAR-BUSS Yaulema.
Razones de eficiencia: Rotación de inventario $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{1,053,168.70}{68.397,71}$ R=15,40	La empresa tiene una alta rotación de inventarios, durante el año, 15 veces según el resultado, es decir una cada mes y medio, que es igual al tiempo de la demora de una carrocería.

Fuente: Estados financieros 2018

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 24-3: Evaluación de las conformidades y no conformidades de la ISO: 9001:2015

Procesos	Descripción del Proceso	Observaciones y no conformidad menor y mayor
Liderazgo	La Gerencia a destinado de manera abierta los recursos para que la organización realice las mejoras necesarias para con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera podemos indicar la adquisición de un Sistema de Software Contable, mismo que servirá para el manejo eficaz de los recursos de la organización y agilizar los procesos contables con el fin de optimizar tiempos y recursos humanos y económicos.	OBSERVACIÓN. - Ítem 5.2.2 Literal c) Se evidencia la Política de Calidad disponible en el área de Gerencia, no así en las áreas de bodega, planta y área administrativa. NO CONFORMIDAD MENOR. – Ítem 5.1.2 No se evidencia el contrato firmado que comprenda condiciones o cláusulas del tiempo en homologación, ni constituye tema legal al no poseer la firma del cliente.
Planificación	Se evidencia la existencia de una Matriz de riesgos orientada a minimizar o monitorear los diferentes riesgos por cada área de la empresa, sin embargo, la Matriz planteada al implementarse el Sistema de Gestión de Calidad no ha sido modificada ni se han tomado en consideración el análisis planteado en las mismas, por lo que no se han planteado acciones de mejora. En el área de Seguridad e Higiene en el trabajo se ha implementado una matriz por separado que tiene como objetivo evaluar de manera continua los riesgos laborales.	NO CONFORMIDAD MAYOR. - Ítem 6.1 Se evidencia que la Matriz de Riesgos no ha sido revisada ni se ha realizado el análisis respectivo para la implementación de acciones de mejora. No se ha realizado un análisis de evaluación de las Acciones para abordar riesgos y oportunidades direccionas al impacto potencial en la conformidad de los productos y del servicio. NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 6.2. No se han planteado todos los objetivos de acuerdo a los procesos de la empresa que sean coherentes con la política de Calidad, no se evidencia responsabilidades para el logro de los objetivos planteados, ni una planificación para lograrlos.
Apoyo	La empresa ha realizado la ampliación de su infraestructura con el acoplamiento del área para la Gerencia General y un área para reuniones, se ha dotado de equipo tecnológico al área administrativa y se ha firmado un contrato para la adquisición de un software contable que mejore y optimice el desarrollo de algunos procesos de la organización como: proceso contable, proceso de compras, proceso de inventario. Se han vinculado personal de tercer nivel para las áreas sensibles de la organización con el fin de cumplir con los procesos establecidos.	OBSERVACIÓN. – Ítem 7.2 Se evidencia la realización de una Evaluación de Desempeño a todo el personal, sin embargo, no se evidencia la realización de las Acciones de Mejora direccionas a la mejora del desempeño laboral de todos los colaboradores. NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 7.1.5 No se ha realizado la calibración y la medición de los equipos y maquinarias de acuerdo a lo establecido en el cronograma de mantenimiento y calibración. Se evidencia la reciente creación de una hoja de vida de la maquinaria que sirva para dar seguimiento al mantenimiento y calibración, sin embargo aún no ha sido diseñada en su totalidad, así como aún no ha sido implementada.
Operación	En la revisión del contrato firmado entre las partes interesadas con fecha 14 de julio de 2018 no se evidencia que indique el tiempo que tomara la empresa para el proceso de homologación toda vez que el certificado de homologación señala fecha de aprobación 19.11.2018, siendo la fecha de entrega el 01.09. 2018.	NO CONFORMIDAD MENOR. – Ítem 8.2.1. No se cuenta con un cronograma de planificación de la producción que evidencie los avances de la producción en tiempo real. No se ha efectuado una adecuada comunicación con el cliente que documente los retrasos por cambios en los requisitos del cliente.

	Se verifica el documento SOLICITUD DE EVALUACIÓN DE CONFORMIDAD REG. 2.1.2-6, de fecha 17.10.2018, se indica fecha de visita para inspección del ente regulador CADME Centro de Apoyo al desarrollo Metalmecánico, prevista para el 18.10.2018 a las 12.am, los cambios en el diseño fueron creando retrasos en la fabricación del prototipo toda vez que los mismos cambios fueron aprobados por el cliente en la visita semanal.	<p>NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 8.3. No se ha desarrollado el proceso definido para el Diseño y Desarrollo de un nuevo producto Homologado, del diseño OP, Mercedes CARBUSS 900 MB, 15.09.2017, INTRAPROVINCIAL: CRBY-INTRAP-5287, 19.11.2018 OP.081 Chasis Mercedes, Modelo OF. 1723, 9BM384076JB082716, correspondiente al Informe de Ensayo y Simulación de Estructura de Autobús: código de ensayo E0105-YAU-CARBUSS900MB-MBOF1723-INTTUR-1P_PCOND-V1020-AV 04.07.2018.</p> <p>NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 8.4. No se cumple con el procedimiento de compras que fue establecido por la organización, pues no cumple con las necesidades de la organización. Se revisa el registro R-LG-01 Solicitud de Compra, no se evidencia los formatos de compras del mes de junio julio agosto septiembre octubre y noviembre.</p>
Evaluación de desempeño	<p>Durante el año calendario comprendido al final del proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad, entre el 2017 y 2018 se han producido 40 unidades de las que no se evidencia exista una encuesta al cliente de la percepción del servicio y del producto recibido.</p> <p>La organización cumple con su programación en la realización de la Auditoría Interna, se puede evidenciar que la empresa ha capacitado al Ing. Cristian Santander en el curso de Formación de Auditores Internos, que es un aporte en conocimiento al proceso de Calidad.</p>	NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 9. La organización no ha realizado la evaluación de desempeño al Sistema de Gestión de Calidad, no se ha determinado que, cuando, ni como realizar las mediciones de acuerdo al interés de la empresa, así como de la percepción de sus clientes.
Mejora	<p>A la fecha de realización de la Auditoría Interna la organización aún no ha identificado oportunidades de mejora, toda vez el Sistema de Gestión de Calidad muestra un nivel de madurez en curso.</p> <p>En el informe de Auditoría de Certificación de fecha 08.12.2017 no se evidencia hallazgos para la determinación de desviaciones, así como no se plantea en específico las oportunidades de mejora recomendadas a criterio del Auditor.</p>	NO CONFORMIDAD MAYOR. – Ítem 10. No se evidencia acciones de mejora ni se han identificado oportunidades a partir del análisis y evaluación del Sistema de Gestión.

Fuente: CIC Auditores

Elaborado por: Dalan, H (2018)

Tabla 25-3: Análisis externo - macroeconómico

ÁMBITO	SUCESOS	EFFECTOS	FUENTE
Político-Legal.	Nuevo presidente de la República, nueva forma de gobierno, nuevos decretos los cuales reforman las leyes orgánicas del país. Nueva Asamblea Constituyente quienes reforman las Leyes o crean nuevas leyes, reglamentos. Resolución No. NAC-DGERCGC17-00000430, del 09 de agosto del 2017 del Servicio de Rentas Internas SRI.	Positivo , mientras se mantengan dentro de los rangos para ser calificado como artesano y la Ley no sea modificado. Negativo , limitado a los montos y los requisitos mínimos que exige la Ley del artesano para estar calificado.	Información pública, medios de comunicación.
Económico	El incremento de aranceles para materias primas y capital. La aplicación de una tabla arancelaria a las piezas y partes que requiere la industria, llamados CKD, que sea inversamente proporcional al porcentaje de componente nacional. Las empresas carroceras internacionales, ofrecen mayor garantía y prestigio que las empresas nacionales.	Negativo , mientras los costos de producción y comercialicen han crecido el precio de venta de las carrocerías se ha mantenido. Negativo , el costo de las carrocerías en el exterior es más bajo, tiene más garantía y prestigio.	www.industrias.gob.ec
Socio-cultural	El crecimiento de la población en el Ecuador ha tenido un crecimiento progresivamente durante los últimos años, bajo este antecedente la movilidad ha crecido y los cupos para las unidades de transporte se incrementa.	Positivo , la demanda de carrocerías aumentado durante los últimos años, debido al incremento de la movilidad.	www.ecuadorencifras.gob.ec
Tecnológico	Existen maquinaria, herramientas sofisticada dentro del mercado para mejorar el proceso productivo de la empresa.	Positivo , se puede mejorar el proceso productivo y entregar los pedidos en los plazos establecidos.	Mercados internacionales
Ambiental	El calentamiento global, y otros factores ambientales, las exigencias ambientales cada vez demandan más de las empresas para los debidos permisos, en este caso la recolección de los desechos y residuos metálicos.	Negativo , algo incontrolable.	Ministerio del ambiente. ISO 14000

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 26-3: Análisis externo - microeconómico

ÁMBITO	SUCESOS	EFFECTOS	FUENTE
Cientes	La empresa CAR-BUSS Yaulema desde el año 2015, incrementó su producción, ver tabla 21, en los años anteriores solo realizaba mantenimientos de carrocerías. Sin embargo, existe el interés de aproximadamente 15 transportistas durante estos años, quienes solicitaron cotizaciones para sus unidades.	Negativo , no se ha logrado realizar un seguimiento de negociaciones a las cotizaciones e interés de clientes potenciales.	Información interna de la empresa CAR-BUSS Yaulema. Entrevista al contador.
Proveedores	Se cuenta con proveedores fijos para las diferentes necesidades como: compra de pintura, estructura metálica, repuestos para las maquinarias, suministros de oficina y limpieza, y servicios profesionales. El costo de transporte por la adquisición de los materiales, es mínimo por cuanto la empresa cuenta con su unidad de transporte propio, en casos excepcionales se requiere el transporte.	Negativo , en ocasiones se depende del mismo proveedor, para el abastecimiento de los materiales, ocasionando demoras en la producción.	Entrevista al jefe administrativo.
Competencia	Existen 6 empresas carroceras en la ciudad de Riobamba, las mismas que según los datos de la ANT mantienen una producción del mismo modelo de unidad, estos son: MEGABUSS, EUROCARROCERIAS, Carrocería SANCHEZ ALVARADO FAUSTO WILFRIDO, Carrocería Yaulema JR, Carrocerías Metálicas Mayorga, como se determinó en las encuestas, muchos tienen el interés de realizar la construcción de su carrocería en la ciudad de Ambato y Cuenca en las empresas Cepeda, PICOSA, TALLERES R. GUZMAN respectivamente.	Negativo , existen un alto % de competencia debido a los precios y fechas de entrega con las empresas citadas, esto influye en la decisión de los transportistas para adquirir los servicios de las empresas carroceras.	Entrevista al gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 27-3: Análisis interno

ÁREAS INTERNAS	SUCESOS	EFFECTOS	FUENTE
Producción y operación	La producción de carrocerías durante los últimos tres años, creció (ver tabla 21 y gráfico 15). La capacidad productiva es muy variable, se estima que para el año 2018 se termine produciendo 30 unidades de carrocerías.	Negativo , no se logró cubrir todos los ordenes de trabajo, debido a diferencias en las negociaciones. El proceso productivo se vuelve obsoleto, por la falta de inversión en tecnología.	Entrevista al jefe de producción.
Ventas y marketing	Publicidad, no se ha invertido en publicidad, el volumen de ventas y pedidos se ha incrementado por las referencias que emiten los clientes fijos y fieles. No se cuenta con una página web de la empresa, así en la cual se oferte los modelos de las unidades, así como una red social oficial.	Positivo , se evitó gastos de publicidad y propaganda. Negativo , existe un 40% de transportistas que desconocen de la empresa CAR-BUSS Yaulema, según las encuestas.	Entrevista al jefe administrativo.
Dirección y, recursos Humanos	La administración y gestión la realiza el gerente propietario, quien carece de formación académica de tercer nivel, pero su experiencia de más de 15 años en el sector carrocerero le permite desempeñarse. Durante el año 2018, se realizó 4 capacitaciones en los diferentes temas, a las que asistieron un total de 50 operarios.	Negativo la capacitación de los operarios es necesario, así como del personal administrativo.	Entrevista al jefe administrativo.
Finanzas, contabilidad	Con los balances al 30/09/2018, se realizó un breve análisis financiero de las razones financieras más pertinentes Tabla 23 Para la construcción de la nueva planta de producción se proyecta un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CNF).	Positivo , la empresa posee una buena liquidez.	Estados financieros de la empresa CAR-BUSS Yaulema, al 30/09/2018, ver anexo 4.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 28-3: Matriz de impacto y ocurrencia

	FACTORES	IMPACTO	OCURRENCIA
F	Decisiones gerenciales inmediatas	0,5	0,5
F	Situación financiera estable.	0,4	0,5
F	Bajo nivel de endeudamiento.	0,4	0,4
F	Comunicación directa, amable, en línea recta.	0,5	0,5
F	Sistema ISO:9001-2018.	0,5	0,4
F	Producto referenciado por los clientes reales.	0,4	0,4
F	Materia prima para la construcción.	0,2	0,3
F	Buen clima laboral entre compañeros.	0,3	0,3
D	Falta de arqueos, y control de efectivo.	0,2	0,5
D	Escasa promoción y publicidad.	0,4	0,5
D	Carencia de una planificación estratégica.	0,3	0,5
D	Carencia de planes operativos.	0,4	0,5
D	Carencia de manuales de funciones.	0,5	0,5
D	Carencia de manual de control interno.	0,4	0,4
D	Escasa capacitación al personal.	0,4	0,4
D	Espacios reducidos en la planta.	0,5	0,5
D	Límites para ser artesano calificado.	0,4	0,3
D	Baja inversión en nueva tecnología.	0,3	0,5
D	Falta de personal administrativo de planta.	0,3	0,3
D	Servicio al cliente inadecuado	0,2	0,5
O	Renovación de las unidades cada 5 años.	0,5	0,5
O	La Ley del artesano no se ha modificado.	0,5	0,5
O	Mano de obra suficiente, para pedidos extras.	0,4	0,5
O	Adquisición de un software contable.	0,5	0,5
O	Plantas de producción.	0,5	0,4
O	Crecimiento de la población y movilidad.	0,3	0,4
O	Convenios con otras empresas carroceras	0,4	0,3
O	Cooperación con instituciones educativas	0,4	0,5
O	Mercado a nivel nacional	0,3	0,3
A	Empresas carroceras a nivel de la sierra.	0,5	0,4
A	Límites de monto para ser artesano calificado.	0,5	0,5
A	La nueva coyuntura política.	0,5	0,4
A	Nuevas exigencias de la ANT	0,5	0,5
A	Tecnología difícil de adquirir	0,5	0,5
A	Problemas sociales	0,2	0,3
A	Inflación, desempleo, sobreprecios.	0,3	0,4
A	Importación de carrocerías.	0,5	0,4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 29-3: Calificación de las ponderaciones de la matriz de impacto y ocurrencia

	Rangos	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
ALTO	0,5	Gran fortaleza	Gran oportunidad	Gran debilidad	Gran amenaza
	0,4	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
MEDIO	0,3	Normal	Normal	Normal	Normal
	0,2	NA	NA	NA	NA
BAJO	0,1	NA	NA	Baja debilidad	Baja amenaza

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

3.4.4 Matriz FODA.

Tabla 30-3: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS: F1: Las decisiones son inmediatas realizadas por el Gerente. F2: Situación financiera solvente. F3: Bajo nivel de endeudamiento. F4: Comunicación directa, amable, en línea recta entre los empleados. F5: Calidad de productos y servicios. F6: Software contable.	OPORTUNIDADES: O1: Renovación de las unidades de transporte, mayor clientela. O2: Ley del fomento productivo. O3: Mano de obra calificada dentro del mercado laboral. O4: Crecimiento de la movilidad. O5: Acuerdo de cooperación entre empresas carroceras. O6: Existe alta tecnología en el medio externo para mejorar los procesos.	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES: D1: Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro de la zona de mercado. D2: Carencia de un plan de negocios. D3: Escasa capacitación al personal, para mejorar las competencias. D4: Espacios reducidos en la distribución de la planta. D5: Baja inversión en la adquisición de nueva tecnología para los procesos D6: Cuellos de botella en el abastecimiento de los materiales por impuntualidad de los pagos.	AMENAZAS: A1: Nuevas empresas carroceras a nivel de la sierra, ciudad de Ambato. A2: Límites de monto establecido en el literal b) del Art. 2 de la Ley para la calificación del artesano. A3: La nueva coyuntura política, cambios de leyes y normativas. A4: Tecnología difícil de adquirir por costos elevados. A5: Incremento de la importación de las carrocerías, por el prestigio y las garantías que ofrecen. A6: Desastres naturales, terremotos, sismos, climas adversos.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

La ponderación del FODA se realizó mediante las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE), considerando para la calificación en 3 rangos (Bajo=1, Medio=2, Alto=3).

Tabla 31-3: Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
F1	0,04	1	0,04
F2	0,15	3	0,45
F3	0,10	2	0,20
F4	0,09	1	0,09
F5	0,2	3	0,60
F6	0,03	1	0,03
SUBTOTAL	0,61		1,41
D1	0,08	3	0,24
D2	0,12	3	0,36
D3	0,11	3	0,33
D4	0,02	1	0,02
D5	0,02	1	0,02
D6	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,39		1,05
TOTAL	1		2,46

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Análisis de la matriz MEFI.

De acuerdo a los resultados se tiene un escenario favorable, en razón de que las fortalezas superan a las debilidades, sin embargo, el resultado final de 2,46 refleja que la empresa tiene una débil proyección de estrategias en conjunto, ya que está por debajo de 2,50 o superar dicho valor que sería el óptimo.

Tabla 32-3: Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O1	0,13	3	0,39
O2	0,03	1	0,03
O3	0,11	2	0,22
O4	0,08	3	0,24
O5	0,06	2	0,12
O6	0,06	2	0,12
SUBTOTAL	0,47		1,12
A1	0,13	3	0,39
A2	0,05	2	0,10
A3	0,09	3	0,27
A4	0,07	2	0,14
A5	0,09	2	0,18
A6	0,1	3	0,3
SUBTOTAL	0,53		1,38
TOTAL	1		2,50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Análisis de la matriz MEFE.

De acuerdo a los resultados se tiene un escenario desfavorable, en razón de que las amenazas tienen una ponderación mayor a las oportunidades debido a la competencia e importaciones, sin embargo, el resultado final de 2,50 refleja que la empresa tiene un escenario positivo de plantear estrategias para el futuro aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Por lo analizado anteriormente en la tabla 32, se plantean estrategias, para todas las áreas, que servirán de base para la propuesta del plan de negocios.

3.4.5 Cruce de variables de la matriz FODA.

Tabla 33-3: Estrategias FO, FA, DO, DA

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO	FORTALEZAS	Estrategias ofensivas: FO	Estrategias defensivas: FA
		<p>F2-O3: Reclutar personal idóneo para los puestos de trabajo.</p> <p>F2, F3- O1, O4, O6: Invertir en la creación de una nueva planta de producción, para el incremento del nivel de producción.</p> <p>F4-O2: Exigencias al estado mediante las leyes de fomento productivo, capacitaciones internacionales, y beneficios.</p> <p>F1-O5: Cooperación de empresas carroceras para el mejoramiento continuo de sus procesos internos, mediante la decisión y gestión del Gerente.</p> <p>F1-F6: O1-O6: Cumplir con las recomendaciones de la ISO.</p>	<p>F2-A1: Establecer estrategias del mix marketing, para posicionar el mercado y mejorar el % de participación.</p> <p>F2-A4: Realizar una correcta distribución de los recursos financieros para futuras inversiones de tecnología y maquinaria.</p> <p>F2, F5- A1, A5: Diseñar una nueva planta de producción, que ofrezca mejoras en los productos terminados y competir en el mercado.</p> <p>F3-A1, A5: Para la creación de la nueva planta de realizar un financiamiento de terceros, ya que actualmente no tiene deudas.</p> <p>F2-A6: Contar con un buen capital de trabajo en caso de desastres.</p>
	DEBILIDADES	Estrategias de orientación: DO	Estrategias de supervivencia: DA
		<p>D1-O6: Publicidad en las redes sociales y medios de comunicación modernos.</p> <p>D2-O1, O4: Diseñar un plan de negocios para evaluar su factibilidad y establecer mejoras en la cadena de valor.</p> <p>D5-O6: Implementación de procesos innovadores y tecnología de punta en los procesos de producción de carrocerías.</p> <p>D3, D4-O5: Establecer acuerdos de cooperación con otras empresas carroceras, cambio de experiencias a través de capacitaciones y talleres entre los obreros.</p>	<p>D1-A5: Reducir costos de publicidad, promoción, descuentos en periodos de baja producción.</p> <p>D2-A1, A3, A6: Ahorrar la liquidez de la empresa CAR-BUSS Yaulema, para desastres naturales, y de fuerza mayor.</p> <p>D5-A1, A5: Contratos de trabajo por servicios profesionales o temporadas.</p> <p>D1, D2, D3, D4, D5-A1, A6: Mantener toda la prudencia financiera actual, para que el impacto y ocurrencias de estas debilidades y amenazas no se vean afectadas a corto o mediano plazo.</p>

Fuente: Investigación de campo – matriz FODA

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

3.5 Comprobación de la idea a defender.

IDEA A DEFENDER.

El diseño de un plan de negocios para la empresa Carrocera CAR-BUSS Yaulema del cantón Riobamba, permitirá mejorar la cadena de valor en sus actividades primarias y de apoyo.

La investigación realizada a los transportistas de las cooperativas radicadas en la ciudad de Riobamba y al personal de la empresa CAR BUSS Yaulema, entre ellos: Gerente, contador, jefe de producción y operarios se determinó los siguientes resultados:

Para la investigación dirigida a nuestro mercado, en el año 2018, se analizó a 70 socios correspondientes a las cooperativas de transporte con sede en la ciudad de Riobamba, los mismos que determinaron un 10% de interés a la hora de carrozar sus unidades. Así también se diagnosticó las debilidades más frecuentes que posee el sector carrocero en la actualidad, prevaleciendo con un 48,57% el retraso en los plazos de entrega de las unidades.

En la investigación realizada al personal administrativo y operarios se estableció la no correcta ejecución de las actividades administrativas, producción, marketing, financieras y técnicas, entre ellas la no correcta asignación de funciones, comunicación poco efectiva basada en estrategias de marketing, cuellos de botella por el desabastecimiento de material debido a la mala distribución de los recursos y demoras en el pago a proveedores, espacio reducido e inadecuada distribución de la planta.

Gracias al análisis realizado, se comprueba la necesidad de aplicar un plan de negocios en la empresa carrocera CAR BUSS Yaulema, ya que le permitirá mejorar y fortalecer la cadena de valor y con ella sus actividades primarias y de apoyo: Frente a la logística interna permitirá la mejora de los procesos, tareas y actividades, referente a la producción se logrará la correcta distribución de las áreas, y coordinación de sus procesos productivos, concerniente a la logística externa se logrará un adecuado proceso de entrega en su canal de distribución, relativo a ventas y marketing se logrará mejorar la comunicación entre los productos y el mercado transportista, en lo que respecta a servicio posventa permitirá fidelizar clientes, evaluará económicamente la factibilidad de la visión de crecimiento empresarial, conociendo las inversiones, proyecciones de ingresos y egresos, lo que permitirá el desarrollo de estrategias de mejora para la ejecución de sus procesos internos y de producción, garantizando la competitividad de empresa carrocera.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CAR-BUSS YAULEMA PARA EL PERIODO 2019-2023.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta contiene el plan de negocios de sus departamentos administrativos y de producción en esta parte se propone un nuevo logo, establecimiento de la misión y visión, así la estructuración del organigrama, con su manual de funciones para las diferentes áreas de la empresa CAR-BUSS Yaulema.

En el plan operativo, se propone la creación de la nueva planta de producción, su ubicación exacta dentro del mercado de Riobamba, distribución de la planta, flujogramas de procesos, la descripción de los recursos necesarios para el proceso productivo y sus costos.

Finalmente se realizó una evaluación financiera con las proyecciones de ventas, costos y gastos que incurra en la propuesta de la nueva planta, así como en el proceso de ejecución del Plan de negocios que implica aumento de personal, y estrategias de marketing, estableciendo para el lapso de 5 años, con su balance y flujo de efectivo proyectados.

4.2.1 Objetivos de la propuesta.

- Proponer el plan organizacional, mediante el organigrama, manuales, flujogramas para los diferentes procesos internos.
- Determinar la ubicación y factibilidad operativa de la nueva planta de producción, con sus costos de inversión y requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas.
- Determinar la factibilidad económica de la construcción de la nueva planta de producción, a través de la evaluación financiera.

4.2.2 Alcance y ámbito de aplicación.

La presente propuesta se limita al estudio de datos estadísticos, y fuentes de información secundaria, su ámbito de aplicación es para la empresa CAR-BUSS Yaulema dentro de los próximos 5 años de operatividad, mediante los recursos que se determinen.

4.3 Generalidades de la empresa

4.3.1 Descripción del negocio

4.3.1.1 Información del propietario

Tabla 1-4: Información del propietario

NOMBRE	Víctor Sergio Yaulema Ocaña
EDAD	42 años
DIRECCIÓN	Av. Pedro Vicente Maldonado km 2 ½
OCUPACIÓN	Carrocero
EDUCACIÓN /PROFESIÓN	Básica
EXPERIENCIA	12 años en la industria carrocera

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.3.1.1.1 Registro de datos del representante

Tabla 2-4: Registro de datos del representante

NOMBRE:	RUC:
Víctor Sergio Yaulema Ocaña	0602355240001
DIRECCIÓN:	CIUDAD:
Av. Pedro Vicente Maldonado km 2 ½	Riobamba
TELÉFONO:	E- MAIL:
0969480395	car-buss@hotmail.com
PROFESIÓN /CARRERA/ AÑO:	ACTIVIDAD ACTUAL:
Carrocero/ninguna/2012	Carrocero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.3.1.2 Información del negocio

4.3.1.2.1 Reseña Histórica del Sector Industrial

En el Ecuador el sector industrial metalmecánico desarrolla una gran importancia para la economía ya que otorga un mayor porcentaje de participación en mano de obra contribuyendo a la generación de empleos permitiendo extender el progreso económico del país.

4.3.1.2.2 Tendencias económicas del sector

El Sector industrial metalmecánico en el Ecuador al igual que en otros países, constituye una parte importante en la economía ya que contribuye con el 1.8% del PIB, a nivel de todo el sector metalmecánico, en donde se incluye “Carrocerías y complementos para el Transporte” ,determinando una capacidad de producción de la industrial Ecuatoriana que supera los 2.1 millones de toneladas al año. (PROECUADOR, 2018)

4.3.1.2.3 Ubicación del negocio

La empresa CAR BUSS Yaulema se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, del cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, en la Av. Pedro Vicente Maldonado km 2 1/2.

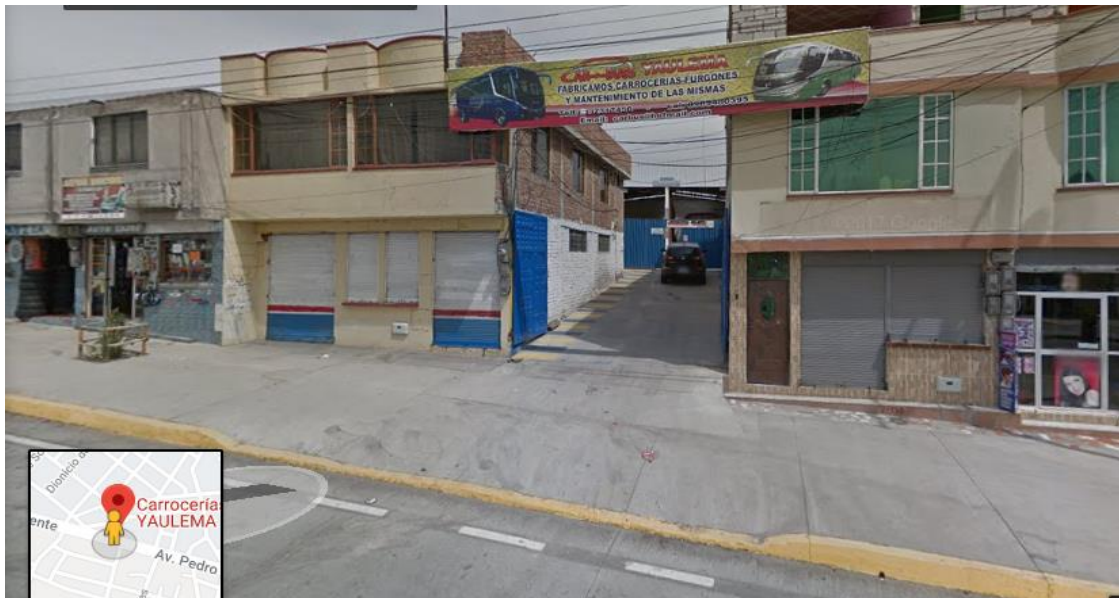


Ilustración 1-4: Fotografía de ubicación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.3.1.2.4 Forma legal del negocio

Propiedad unipersonal con calificación artesanal

4.3.1.2.5 Monto de inversión de los propietarios

\$ 8488

4.3.1.3 Reseña histórica del negocio

En el año 2011, apoyado y motivado por su familia el Señor Yaulema Ocaña Víctor Sergio, inicia con la idea de crear su propio negocio de carrocerías, misma que estaría ubicado en la Panamericana sur km 2,5 a tres cuadras de la ESPOCH, (ver fotografía de la entrada principal en la ilustración 1).

Durante los primeros años el Señor Yaulema Ocaña Víctor junto a 5 obreros inicialmente realizaban trabajos de mantenimiento de las carrocerías, y es a finales del año 2011, que realizan el primer trabajo de construcción de la primera carrocería.

En el año 2012, mediante resolución de la Junta Nacional del Artesano Nro.14023, obtiene la calificación como artesano para realizar su actividad económica.

Su pasión y motivación por la construcción de carrocerías, le ha llevado a realizar importantes inversiones en maquinarias, equipos, y la implementación de normativas que exigen los entes de control, es así que, en el año 2014, con el apoyo y asesoramiento de un profesional en calidad, obtuvo la Norma ISO 9001:2015.

4.3.1.3.1 Nombre del negocio

CAR BUSS Yaulema

4.3.1.3.2 Razón social

Victor Segio Yaulema Ocaña

4.3.1.4 Fundamentos estratégicos

4.3.1.4.1 Visión del negocio

4.3.1.4.1.1 Visión actual

Ser una empresa carrocera en constante desarrollo y mejora de nuestros productos, y reconocidos en el sector carrocerero del país, cumpliendo con las normas que exige la ANT.

4.3.1.4.1.2 Visión propuesta

Ser una empresa con responsabilidad social, líder y consolidada dentro del sector carrocerero a nivel local y nacional, elevando la percepción de calidad, innovación, diseño y seguridad de nuestros productos, mejorando la calidad de vida de nuestro recurso humano.

4.3.1.4.2 Misión del negocio

4.3.1.4.2.1 Misión actual

Fabricamos carrocerías de la más alta calidad para autobuses, según las necesidades de nuestros clientes y cumpliendo con las normas y reglamentos vigentes en el país, nuestros productos tienen un año de garantía, además brindamos servicio de mantenimiento.

4.3.1.4.2.2 Misión propuesta

Diseñar, fabricar y comercializar carrocerías modernas basadas en las normas técnicas ecuatorianas 043 calificadas por la ANT, cumpliendo con estándares de calidad, mediante el uso de tecnologías, técnicas y procedimientos eficaces que satisfagan las exigencias del mercado transportista.

4.3.1.4.3 Valores corporativos

Mediante la creación e implementación del Reglamento interno de trabajo, se podrá sancionar el incumplimiento de los siguientes valores, que deben practicar dentro de la empresa CAR-BUSS Yaulema, todos los empleados administrativos y operativos.

Puntualidad: El trabajador de la empresa CAR-BUSS Yulema, demuestra mediante la práctica de este valor la planificación y organización de sus actividades en el día a día de su trabajo. No solo demuestra la puntualidad de la hora de llegada a su jornada laboral, también logra la entrega oportuna de su trabajo o producto en los tiempos acordados.

Respeto: El saludo, la despedida, el abrazo, el estrechón de mano, no hacer ruido en lugares prohibidos, cumplir con las normas y disposiciones de sus jefes inmediatos, son gestos y muestras que el trabajador de la empresa CAR-BUSS Yaulema, lo realiza dentro y fuera de la empresa, caracterizándose por el respeto hacia todos.

Honestidad: El trabajador de la empresa CAR-BUSS Yaulema se caracteriza por comunicar con veracidad y exactitud información interna y externa en el tiempo y forma que se necesita.

Confianza: En la empresa CAR-BUSS Yaulema, la confianza entre todo el talento humano, administrativo y operativo se demuestra en la comunicación, llamados de atención verbales, reuniones de trabajo, permisos por horas entre otras.

Transparencia: Mediante reuniones de trabajo se informa oportunamente toda la información financiera y de interés para todos los empleados, así como planes y proyectos.

Compromiso social: La empresa CAR-BUSS Yaulema, tiene un gran compromiso con la sociedad al entregar sus productos en buena calidad y cumpliendo con los más exigentes estándares y requisitos.

Compromiso ambiental: La empresa CAR-BUSS Yaulema, mantiene un plan de manejo ambiental comprometido por el desarrollo sostenible y sustentable de sus actividades.

Calidad: La empresa CAR-BUSS Yaulema, comprometido con la sociedad y sus clientes, enfoca sus procesos internos para alcanzar la calidad en sus productos terminados para cada modelo homologado de los entes de control.

4.3.2 Logotipo y sello institucional

4.3.2.1 Logotipo actual



Figura 1-4: Logo actual

Fuente: CAR BUSS Yaulema

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.3.2.2 Logotipo propuesto



Figura 2-4: Logo propuesto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.3.2.3 Significado de colores utilizados en el logotipo

Negro: A través de la utilización del color antes mencionado la empresa CAR-BUSS Yaulema busca fomentar al talento humano y los clientes elegancia, confianza y autoridad.

Blanco: Con el color blanco la empresa CAR-BUSS Yaulema, está vinculado con la pureza, vitalidad y delicadeza de atender al cliente y producir con los parámetros de calidad.

Amarillo: Al utilizar este color la empresa busca vincularse con el sol, con lo que cada día quiere verse asociada con el optimismo, la innovación y el descubrimiento.

Rojo: Mediante este color la empresa se relaciona con la fuerza, la pasión y el amor por las actividades que realiza para satisfacer necesidades del cliente y del personal que labora en la organización.

Eslogan: La empresa CAR-BUSS Yaulema a través de su eslogan identifica textualmente y muestra lo que ofrece a los clientes.

“Carrocerías de la mejor calidad, para buses de primera categoría”

4.3.2.4 Marca o sello

A través del sello la empresa CAR-BUSS Yaulema, busca fomentar al cliente interno y externo que su producto es propio, demostrando legitimación y originalidad.



Figura 3-4: Sello





Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4 Servicios y productos

La empresa CAR-BUSS Yaulema ofrece los siguientes modelos de buses, ver tabla 36, así como también los servicios de mantenimiento que realiza la empresa, de reparaciones todo tipo de carrocerías, con elementos estructurales, laminas metálicas, fibra de vidrio, pintura, sistema eléctrico y sistema neumático (circuito de aire). De acuerdo a los parámetros, necesidades que exija la Agencia Nacional de Tránsito y demás organismos de control, y las expectativas y comodidades de los propietarios de las unidades, así como la sociedad en general, se dispondrá de productos ajustados a dichas normas.

Tabla 3-4: Productos de la empresa CAR-BUSS Yaulema

Modelo/tipo	Caducidad	Características	Representación
CARBUSS 1	05 enero del 2019	Chasis: HINO Tipo: BUS Ámbito de transporte: INTERPROVINCIAL Número de plazas (incluido chofer): 43 y 45 sentados. Posee baño	
CARBUSS 900	03 mayo del 2019	Chasis: HINO Tipo: BUS Ámbito de transporte: INTERPROVINCIAL Número de plazas (incluido chofer): 46 y 47 sentados; 12 parados.	
VICTORIA	16 enero del 2019	Chasis: HINO Tipo: MINIBUS Ámbito de transporte: INTERPROVINCIAL/TURISMO Número de plazas (incluido chofer): 33 sentados y 11 parados Posee baño	
CARBUSS 900 VW	No caduca	Chasis: VOLKSWAGEN Tipo: BUS Ámbito de transporte: INTERPROVINCIAL/TURISMO Número de plazas (incluido chofer): 45 sentados y 15 parados Posee baño	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Plan de organización y recursos humanos.

El recurso más valioso de una empresa es el personal, conocido hoy en día como el talento humano, en la empresa CAR-BUSS Yaulema, la especialización de este personal en las diferentes tareas, es una necesidad para el mejoramiento de la cadena de valor en sus departamentos y áreas de trabajo.

4.4.1 Objetivos del plan:

El presente plan tiene como objetivo, proponer un órgano estructural para la empresa CAR-BUSS Yaulema, así como los perfiles de funciones de cada departamento y área de trabajo, también se propone los flujogramas de los procesos administrativos.

4.4.1.1 Objetivos a corto plazo:

- Proponer una estructura orgánica para la empresa CAR-BUSS Yaulema.
- Proponer una manual de funciones para los puestos de trabajo.

4.4.1.2 Objetivos a mediano plazo:

- Reclutar al personal idóneo para completar la estructura orgánica de los puestos de trabajo para la empresa CAR-BUSS Yaulema.
- Aplicar los flujogramas de procesos y demás normativas interna para mejorar los procesos administrativos y servicios.

4.4.1.3 Objetivos a largo plazo:

- Contar con un talento humano calificado con alta experiencia dentro del sector carrocerero, especializado en sus diferentes áreas de trabajo.
- Disponer de un personal altamente motivado, y comprometido con la empresa CAR-BUSS Yaulema.

4.4.2 Organigrama estructural.

El presente organigrama es el resultado de las entrevistas, y percepción de mejorar las líneas de comunicación interna y externa, donde cada trabajador conoce y debe reportar, y es obligación que se dé a conocer a todos los clientes interno y externos, a través de graficas impresas dentro de la empresa en lugares visibles o medios de comunicación masiva.

Las líneas continuas (—) representa que la comunicación es directa entre sus conectores, mientras que las líneas entrecortadas (----), significa que la comunicación es de asesoría.

Es obligación del Gerente actualizar y redefinir la estructura orgánica, de acuerdo a las nuevas exigencias cuando existan cambios importantes como; creación de nuevos departamentos, asignaciones de nuevas funciones, fusión de departamentos.

4.4.2.1 Organigrama estructural de la empresa CAR BUSS Yaulema

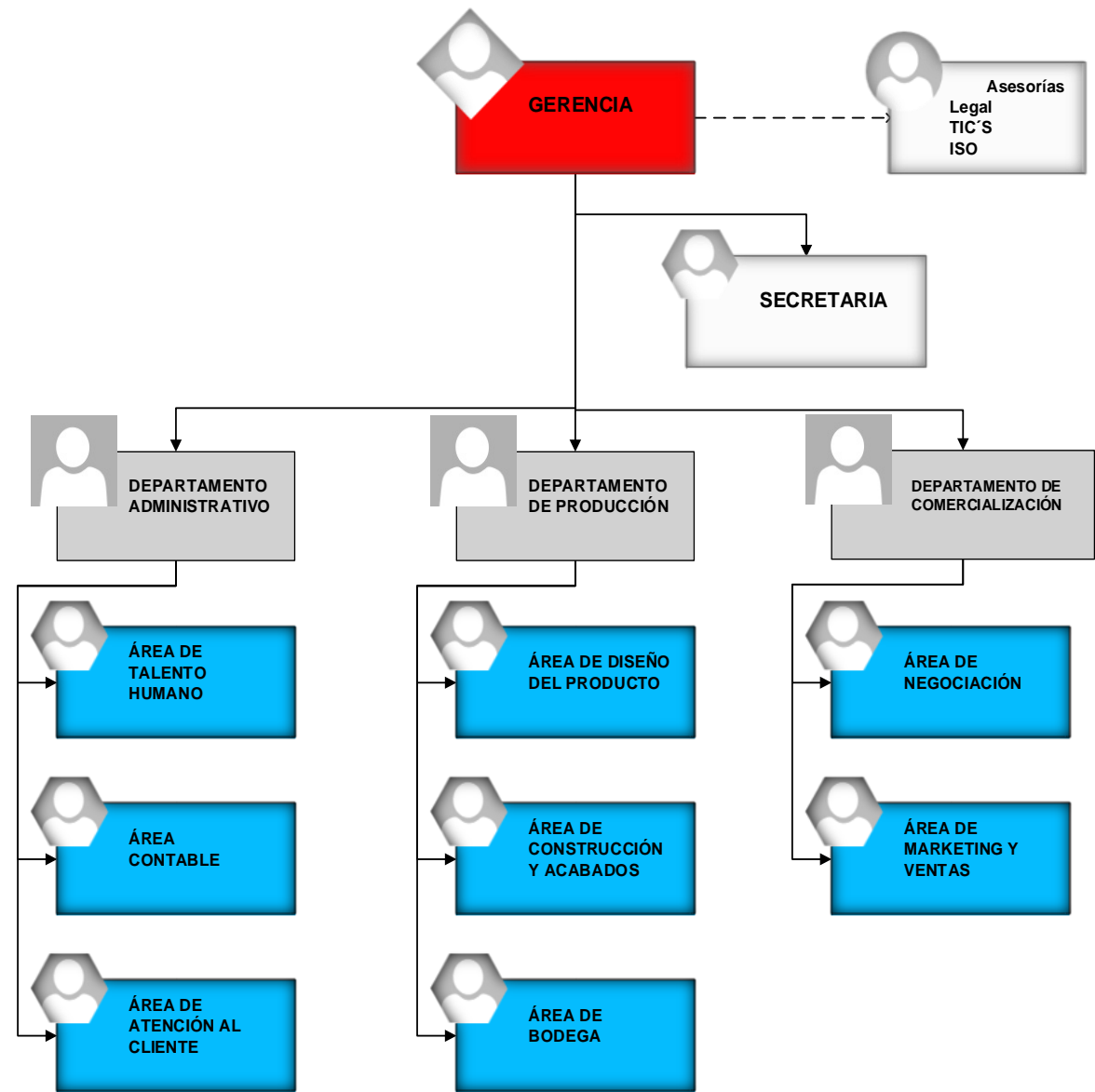


Figura 4-4: Organigrama estructural CAR BUSS Yaulema

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Aprobo
Gerente General

4.4.3 Organigrama funcional de la empresa CAR BUSS Yaulema.

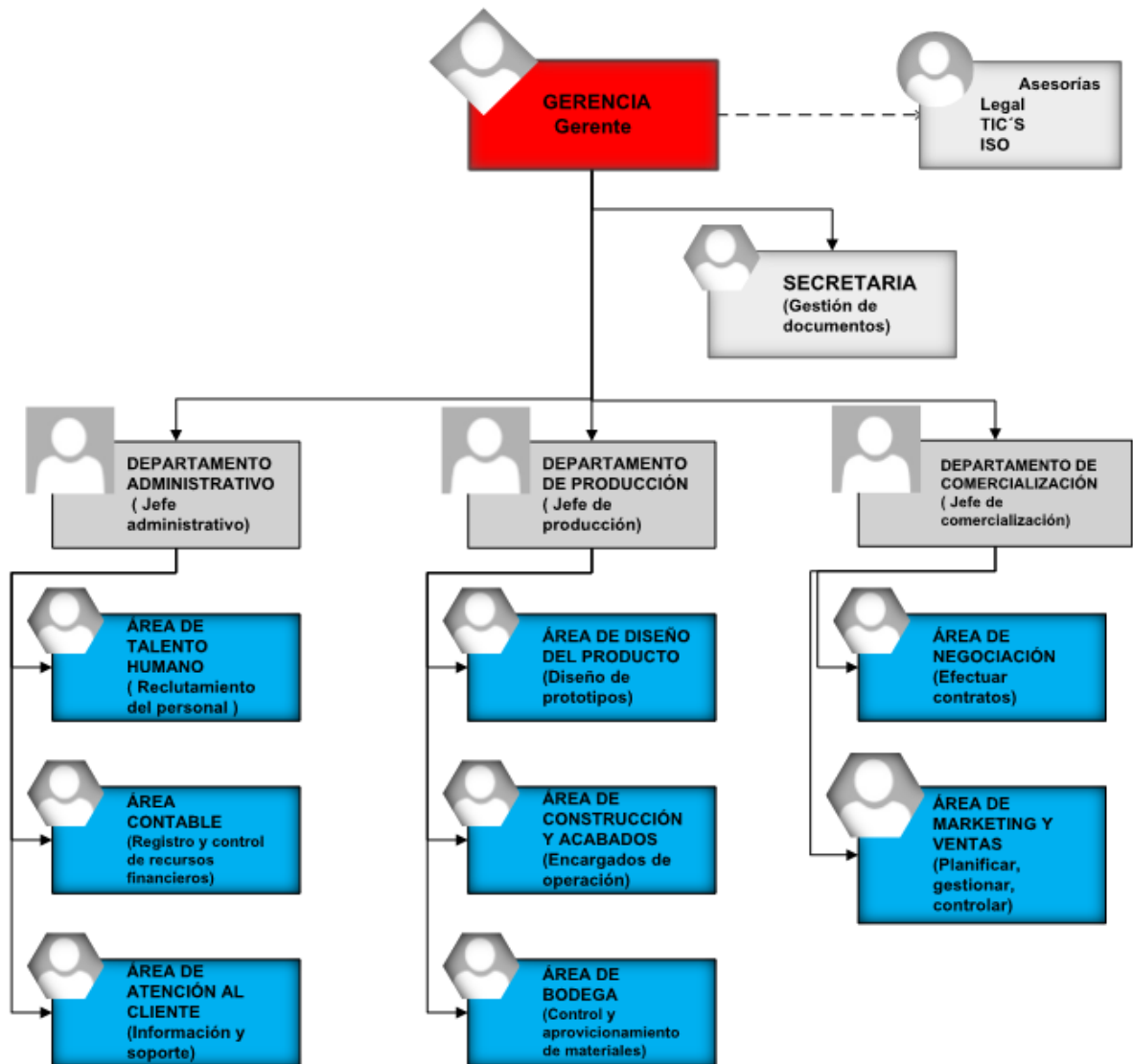


Figura 5-4: Organigrama funcional CAR BUSS Yaulema

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Aprobo
Gerente General

4.4.4 Manual de funciones.

Objetivo: El presente manual de funciones, tiene por objetivo indicar a cada uno de los miembros del organigrama estructural, las funciones específicas que deben cumplir en los distintos departamentos y áreas de trabajo o gestión.

4.4.4.1 Gerente.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			05/11/2018	31/01/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Gerente			
Ubicación (Departamento)		Gerencia			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Ninguno			
Subordinados directos:		Jefe administrativo, producción y comercialización.			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Gestionar las actividades administrativas y operativas de la empresa CAR-BUSS Yaulema, y representarla legalmente en todos los eventos, reuniones de trabajo, y supervisiones por entes de control.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos de la empresa. • Elaborar el plan estratégico, operativo con sus respectivos presupuestos para la empresa. • Fijar los precios de las carrocerías. • Firmar los contratos de construcción de carrocerías y ampliaciones. • Autorizar, reajustar y suspender las vacaciones de todos los empleados, de acuerdo a necesidades. • Aprobar las cotizaciones y seleccionar a las proveedoras de productos y servicios. • Reclutar, seleccionar y firmar los contratos de trabajo para nuevos empleados. • Autorizar el pago de los roles de pago mensuales. • Convocar y presidir las reuniones de trabajo con los jefes departamentales. • Decidir el destino de las utilidades netas del periodo. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad que todas las actividades administrativas y operativas, sean realizadas conforme a la ley, y cumpliendo con toda la normativa que exigen los entes de control.			
Comunicaciones					
1. Ascendente					
2. Horizontal					
3. Descendente		Jefe administrativo, y de producción.			
4. Externa		Proveedores, clientes, funcionarios de los entes de control.			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Administración general		2 años mínimo como administrativo		4. Personalidad	
Contabilidad general					
Tributación					
Atención al cliente					
Relaciones Humanas					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 6-4: Manual de funciones - gerente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.2 Jefe administrativo.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Jefe (a) administrativo (a)			
Ubicación (Departamento)		Departamento administrativo			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Gerente			
Subordinados directos:		Responsable de Talento Humano, Contador (a), recepcionista (atención al cliente)			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Atender los requerimientos de servicios de los clientes, administrar la empresa en ausencia del Gerente, y realizar visitas de campo a los clientes potenciales y reales.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos de la empresa, en ausencia del Gerente. • Controlar la asistencia del personal administrativo y de producción. • Aprobar las compras, y servicios prestados para el pago a proveedores. • Negociar los diseños, y precios con los clientes. • Firmar los contratos de construcción de carrocerías y ampliaciones, delegados por el Gerente. • Aprobar la facturación a los clientes. • Cotizar y seleccionar a las proveedoras de productos y servicios. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente			
2. Horizontal		Jefe de producción, y de comercialización.			
3. Descendente		Contador (a), bodeguero (a), recepcionista; diseñador, encargado de producción, operarios			
4. Externa		Proveedores, clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Administración general		2 años mínimo como administrativo		4. Personalidad	
Contabilidad general					
Tributación					
Atención al cliente					
Relaciones Humanas					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 7-4: Manual de funciones – jefe administrativo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.3 Jefe de producción.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Jefe de producción			
Ubicación (Departamento)		Departamento de producción			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Gerente			
Subordinados directos:		Diseñador de productos, supervisor de producción, bodeguero.			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Diseñar y producir las carrocerías, conforme las necesidades de los clientes en los plazos y términos acordados en los contratos.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos del área de producción. • Controlar la asistencia del personal de producción, en ausencia del jefe administrativo. • Aprobar las compras de materiales, insumos y servicios para la construcción y acabados de los productos. • Vigilar que los diseños y modelos de productos cumplan con la normativa que exige la ANT. • Firmar los contratos de construcción de carrocerías y ampliaciones, delegados por el Gerente. • Planificar, organizar las ordenes de trabajo de los contratos aprobados. • Supervisar el cumplimiento de los trabajos, en los tiempos y términos preestablecidos. • Proponer nuevos productos y servicios a la Gerencia. • Realizar el presupuesto inicial de los productos. • Solicitar los materiales necesarios para stock en bodega. • Autorizar permisos por horas a los empleados operativos. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente			
2. Horizontal		Jefe administrativo			
3. Descendente		Diseñador de productos, supervisor de producción, bodeguero.			
4. Externa		Proveedores, clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento	2. Experiencia	3. Iniciativa	4. Personalidad		
Contabilidad de costos	2 años mínimo como industrial				
Producción					
Diseño gráfico					
Atención al cliente					
Mecánica					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 8-4: Manual de funciones – jefe de producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.4 Jefe de comercialización.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Jefe de comercialización			
Ubicación (Departamento)		Departamento de comercialización			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Gerente			
Subordinados directos:		Vendedor, responsable de marketing.			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Negociar e incrementar las ventas de carrocerías, conforme las visitas a los clientes potenciales dentro del mercado local y nacional.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos del departamento de comercialización • Controlar la asistencia del personal de ventas, en ausencia del jefe administrativo. • Realizar visitas a clientes potenciales dentro del mercado local y nacional. • Se capacita constantemente con la normativa de la ANT. • Realiza el mix marketing de la empresa de manera periódica. • Propone estrategias de alianza y operatividad con otras empresas carroceras. • Supervisar la pagina web de la empresa, así como las redes sociales. • Propone mejoras en la imagen institucional, así como al diseño de los productos. • Autorizar permisos por horas a los empleados bajo su mando. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente			
2. Horizontal		Jefe administrativo, de producción.			
3. Descendente		Vendedor, responsable de marketing.			
4. Externa		Clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Ventas y comercialización		2 años mínimo como industrial		4. Personalidad	
Liderazgo					
Marketing digital					
Atención al cliente					
Relaciones humanas					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 9-4: Manual de funciones – jefe de comercialización

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.5 Responsable de talento humano.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Responsable de talento humano			
Ubicación (Departamento)		Área de talento humano			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Jefe administrativo			
Subordinados directos:		Asistente			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Planificar, organizar y controlar el talento humano existente en la empresa, mediante la aplicación de la normativa legal, y reglamentos internos aprobados.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos del área de talento humano. • Proponer el plan de talento humano, de capacitaciones, seguridad y salud ocupacional. • Realizar los avisos de entrada, salidas, y ajustes de cambio de sueldo en la pagina del IESS. • Realizar las hojas de ruta del personal. • Registrar los contratos, actas de finiquito en la pagina del MDT. • Elaborar los roles de pago mensuales. • Elaborar los memorandos de llamados de atención. • Sancionar el incumplimiento del reglamento interno de trabajo. • Proponer el alza de sueldos de acuerdo al mercado laboral y presupuesto de la empresa. • Emitir los reportes de asistencia con las novedades respectivas. • Elaborar el cronograma de vacaciones del personal. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente, jefe departamentales			
2. Horizontal		Personal administrativo y operativo			
3. Descendente		Asistente			
4. Externa		Proveedores, clientes, funcionarios de los entes de control.			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Administración general		2 años mínimo en talento humano		4. Personalidad	
Relaciones personales					
Liderazgo					
Seguridad y salud ocupacional					
Plataformas del SRI, IESS, MDT					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 10-4: Manual de funciones – Responsable de talento humano

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.6 Contador.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Contador (a)			
Ubicación (Departamento)		Área contable			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Jefe administrativo			
Subordinados directos:		Asistente			
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Registrar todas las transacciones económicas, emitir e informar oportunamente los balances económicos y financieros conforme la normativa legal vigente.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos del área contable. • Registrar en el sistema contables implementado todas las transacciones económicas y financieras. • Realizar los avisos de entrada, salidas, y ajustes de cambio de sueldo en la pagina del IESS. • Realizar las declaraciones mensuales de las obligaciones de la empresa ante el SRI. • Registrar los contratos, actas de finiquito en la pagina del MDT. • Elaborar los roles de pago mensuales. • Elaborar las facturas de venta de productos o servicios prestados. • Realizar las conciliaciones bancarias. • Proponer los presupuestos para el plan estratégico y operativos. • Emitir los estados financieros en cualquier tiempo. • Presentar un análisis financiero de los estados financieros. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente, jefe administrativo			
2. Horizontal		Bodeguero, secretaria, recepcionista.			
3. Descendente		Asistente			
4. Externa		Proveedores, clientes, funcionarios de los entes de control.			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Contabilidad general		2 años mínimo como contador		4. Personalidad	
Contabilidad de costos					
Tributación					
Sistemas contables					
Plataformas del SRI, IESS, MDT					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 11-4: Manual de funciones - Contador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.7 Secretaria.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Secretaria			
Ubicación (Departamento)		Gerencia			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Gerente			
Subordinados directos:					
Dependencia funcional:		Gerencia			
Objetivo del puesto		Registrar todas las transacciones económicas, emitir e informar oportunamente los balances económicos y financieros conforme la normativa legal vigente.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos de la Gerencia. • Atender a los clientes internos y externos en ausencia del Gerente. • Asistir a la Gerencia en todas las disposiciones emitidas de manera oportuna. • Redactar las comunicaciones, oficios, circulares dictadas por la Gerencia. • Agendar y organizar las citas del Gerente con los clientes internos y externos. • Atender las llamadas telefónicas. • Organizar las agendas de reuniones de trabajo con los clientes internos y externos. • Organizar la correspondencia recibida y comunicar al Gerente. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Gerente, jefe administrativo			
2. Horizontal					
3. Descendente		Recepcionista.			
4. Externa		Proveedores, clientes, funcionarios de los entes de control.			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Atención al cliente		2 años mínimo como secretaria o recepcionista		4. Personalidad	
Secretariado ejecutivo					
Herramientas ofimáticas					
Contabilidad general					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 12-4: Manual de funciones - secretaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.8 Supervisor de producción.

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Supervisor de producción			
Ubicación (Departamento)		Departamento de producción			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Jefe de producción			
Subordinados directos:					
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Supervisar la construcción del prototipo de carrocería a su cargo junto a su equipo de trabajo en los términos y plazos establecidos en el contrato.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos asignados para la construcción de la carrocería. • Solicitar los materiales, insumos y servicios para la construcción y acabados de los productos. • Vigilar que los diseños y modelos de productos cumplan con la normativa que exige la ANT. • Ejecutar las ordenes de trabajo designados de los contratos aprobados. • Supervisar el cumplimiento de los trabajos, en los tiempos y términos preestablecidos. • Proponer nuevos productos y servicios a la Gerencia. • Realizar el presupuesto inicial de los productos. • Solicitar los materiales necesarios para stock en bodega. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Jefe de producción			
2. Horizontal		Operarios			
3. Descendente					
4. Externa		Proveedores, clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa	
Contabilidad de costos		4 años mínimo como operario.		4. Personalidad	
Producción					
Diseño gráfico					
Atención al cliente					
Mecánica					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 13-4: Manual de funciones – supervisor de producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.9 Diseñador


	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Diseñador			
Ubicación (Departamento)		Departamento de producción			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Jefe de producción			
Subordinados directos:					
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Diseñar los prototipos de las carrocerías y proponer el acabado de la pintura y el diseño del interior de las unidades de transporte.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los prototipos de las carrocerías. • Reajustar los diseños en caso de modificaciones. • Diseñar y proponer los colores de pintura. • Diseñar y proponer los acabados internos del prototipo. • Diseñar, y reformar el logo institucional de la empresa. • Asesorar, proponer y diseñar la imagen institucional de la empresa con la Gerencia. • Diseñar y reformar la página web de la empresa. • Diseñar la infografía y publicidad de la empresa junto al responsable de marketing. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Jefe de producción			
2. Horizontal		Operarios			
3. Descendente					
4. Externa		Proveedores, clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento		2. Experiencia		3. Iniciativa 4. Personalidad	
Diseño gráfico		2 años mínimo como diseñador			
Diseño gráfico					
Atención al cliente					
Mecánica					
Herramientas ofimáticas					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 14-4: Manual de funciones – diseñador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.4.10 Bodeguero

	CAR BUSS YAULEMA		PERFIL PUESTO DE TRABAJO		
	Manual de funciones		Fecha Emisión	Fecha Revisión	Versión
			5/11/2018	31/1/2019	01
Descripción de puestos					
Identificación y datos del puesto					
Nombre del puesto:		Bodeguero			
Ubicación (Departamento)		Departamento de producción			
Numero de plazas:		1			
Jornada de trabajo:		8 horas diarias			
Frecuencia:		Permanente			
Relaciones internas					
Jefe inmediato:		Jefe de producción			
Subordinados directos:					
Dependencia funcional:					
Objetivo del puesto		Supervisar la construcción del prototipo de carrocería a su cargo junto a su equipo de trabajo en los términos y plazos establecidos en el contrato.			
Funciones específicas		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar eficientemente los recursos asignados al área de bodega. • Mantener los registro de entrada, salida de materiales, insumos de oficina y limpieza. • Archivar la documentación de respaldo del ingreso, salidas y consumo de materiales. • Controlar el stock de materiales e insumos de oficina y materiales. • Distribuir y organizar las bodegas de manera adecuada. • Solicitar la compra de materiales e insumos. • Realizar la toma física de los inventarios una vez al año en el mes de diciembre. • Realizar el control de activos fijos una vez al año e informar las novedades encontradas. • Presentar su informe de actividades con los productos alcanzados de manera mensual a la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 			
Responsabilidades		Esta bajo su responsabilidad el buen uso de los materiales, equipos, insumos que le sean entregados para el buen desenvolvimiento, en su puesto de trabajo.			
Comunicaciones					
1. Ascendente		Jefe de producción, administrativo			
2. Horizontal		personal administrativo y operativo			
3. Descendente					
4. Externa		Proveedores, clientes			
Especificaciones y requisitos					
1. Conocimiento	2. Experiencia	3. Iniciativa	4. Personalidad		
Contabilidad general	2 años mínimo como bodeguero				
Contabilidad de costos					
Inventarios					
Mecánica					
Herramientas ofimáticas					
Seguridad y salud ocupacional					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
TALENTO HUMANO		JEFE ADMINISTRATIVO		GERENTE	

Figura 15-4: Manual de funciones – bodeguero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.5 Flujogramas de procesos.

Se proponen los siguientes flujogramas, a fin de que los interesados y responsables de cada departamento o área cumplan con sus obligaciones y tareas.

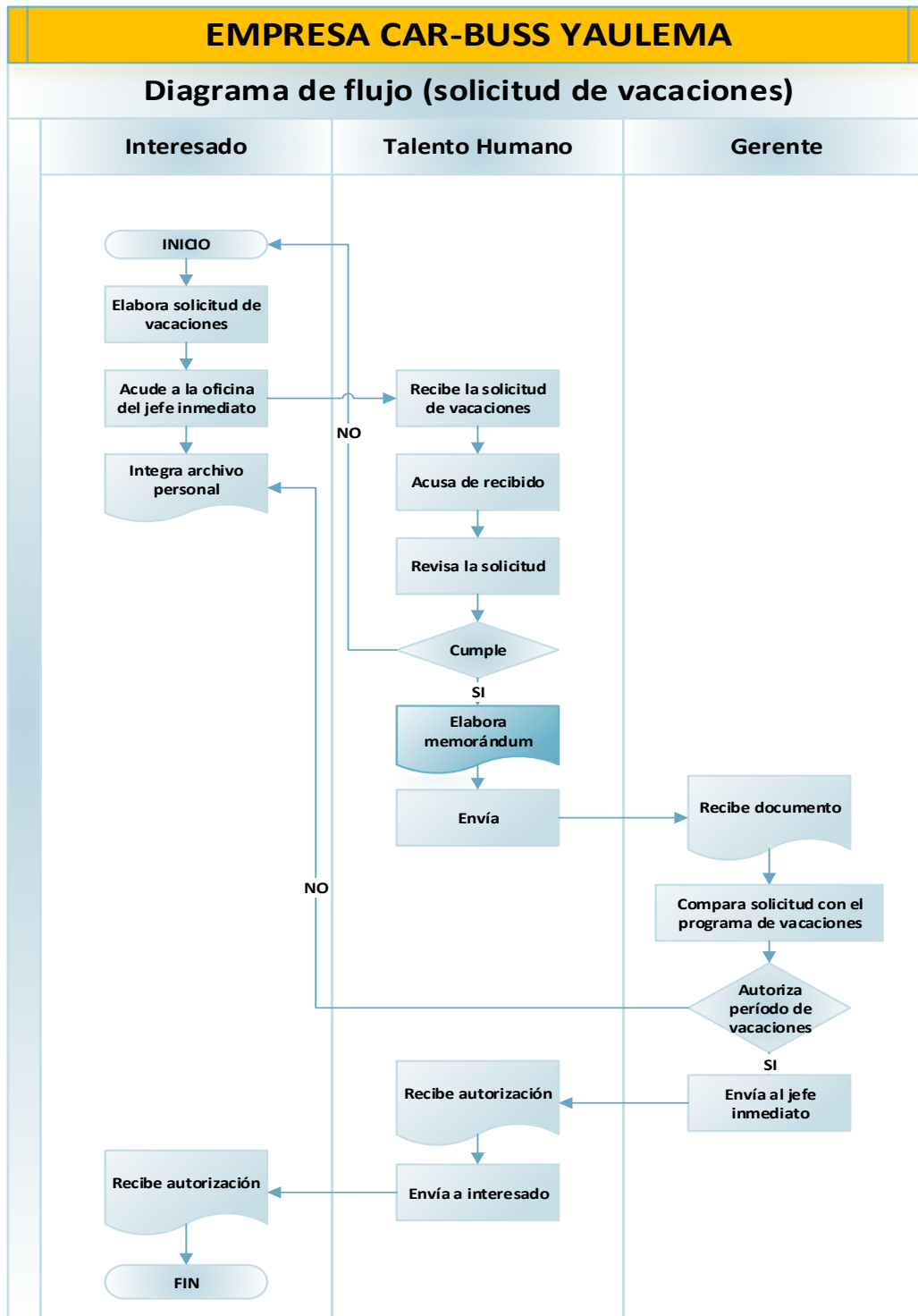


Figura 16-4: Diagrama de flujo – solicitud de vacaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

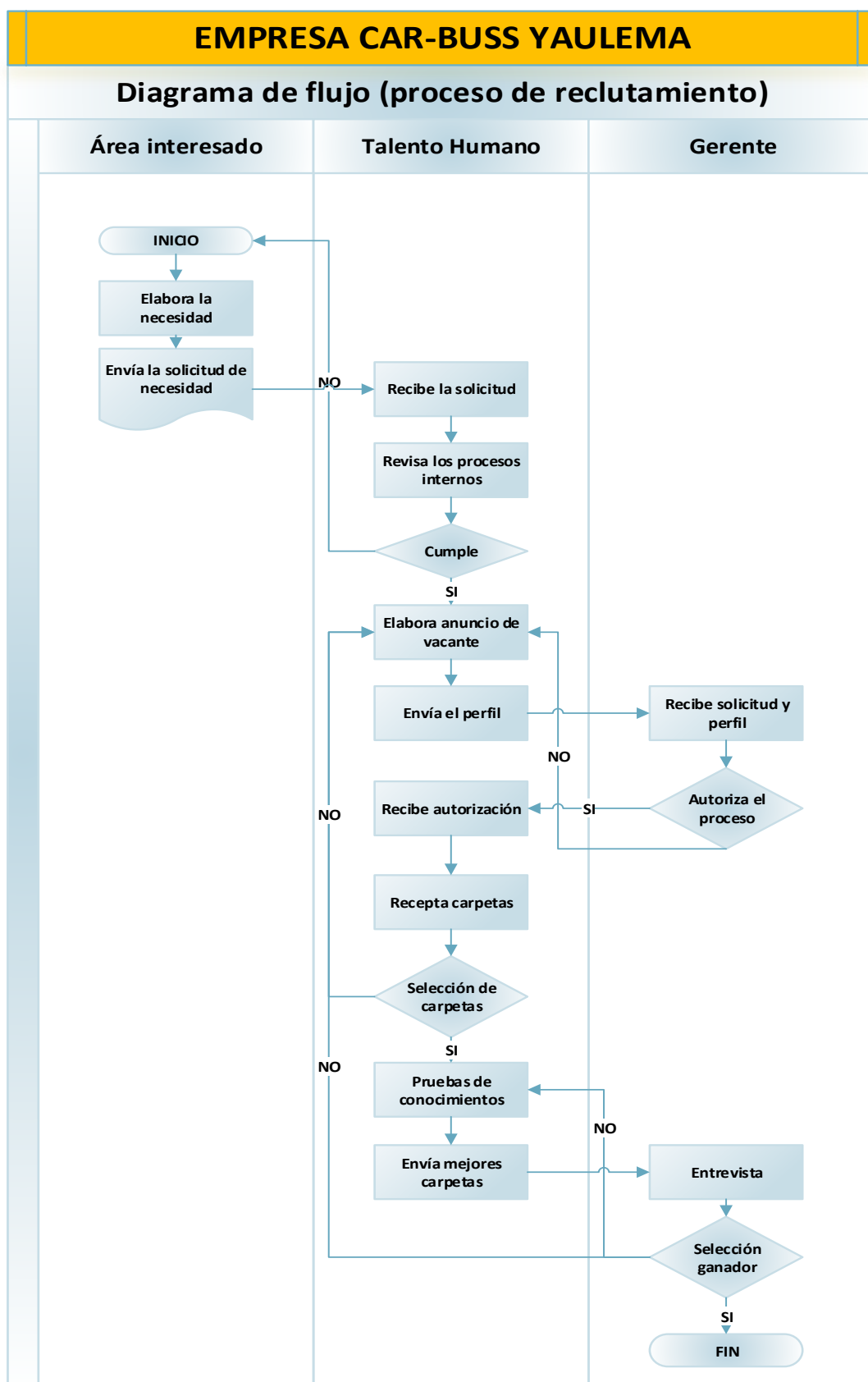


Figura 17-4: Diagrama de flujo – reclutamiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

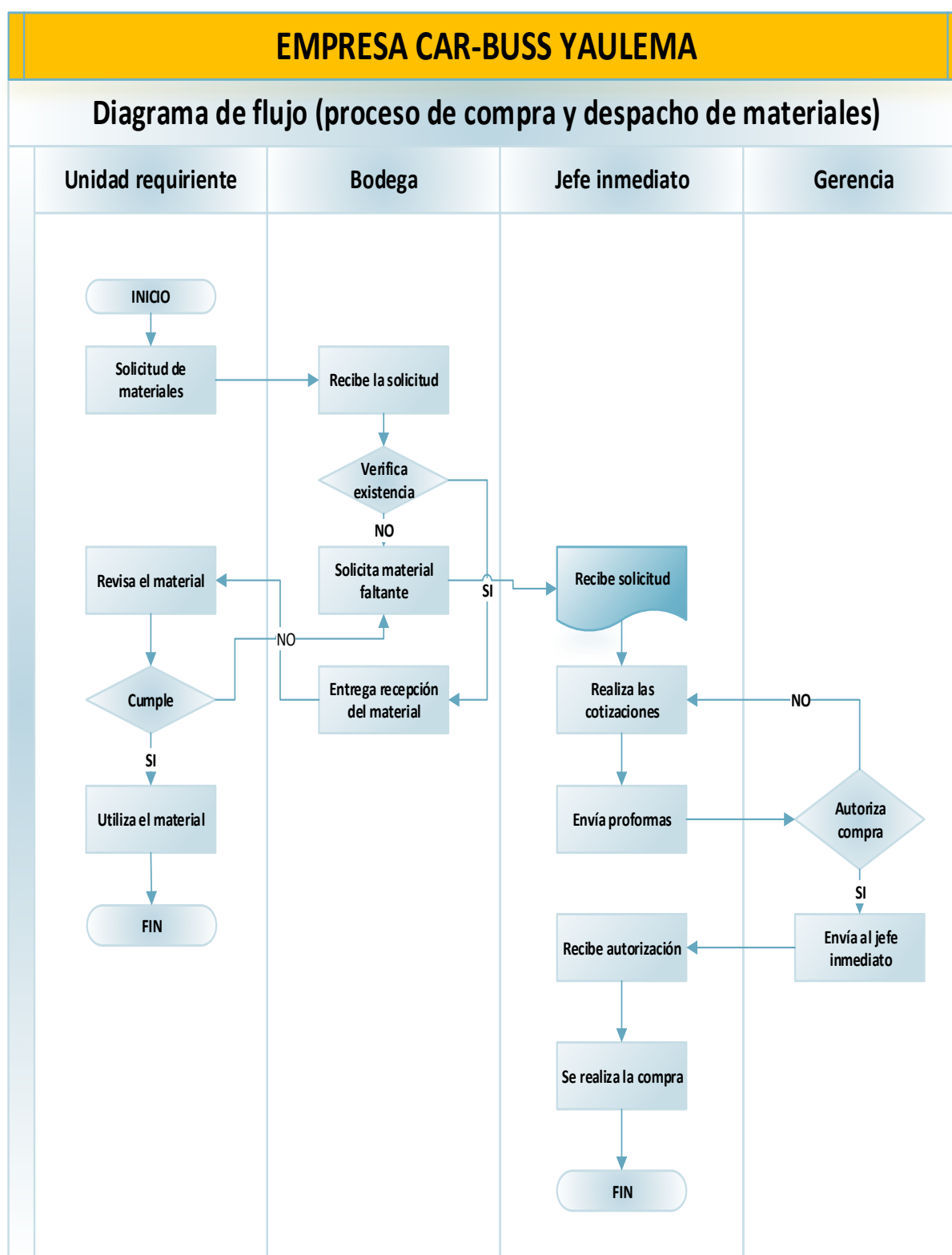


Figura 18-4: Diagrama de flujo – compra y despacho de materiales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.4.6 Análisis del plan organizacional.

Con la restructuración de una nueva misión y visión, la empresa CAR-BUSS Yaulema, se implementó un nuevo organigrama acorde a las exigencias del mercado actual.

Se determinaron las siguientes conclusiones y resultados de la presente investigación.

- El organigrama estructural propuesto, orienta al cliente interno y externo, las líneas de autoridad y las áreas empresariales.
- La empresa CAR-BUSS Yaulema, no cuenta actualmente con el personal idóneo para cubrir todos los puestos de trabajo, debe reclutar personal en los próximos años.
- El manual de funciones, es un documento que sirve como perfil para los posibles candidatos de los puestos de trabajo, el mismo que permite la adecuada administración del recurso humano.
- Los flujogramas indican los diferentes procesos y los responsables de cada actividad.

El presente plan debe contribuir al mejoramiento de la cadena de valor de la siguiente manera, dando un tratamiento especializado para estas actividades de apoyo.

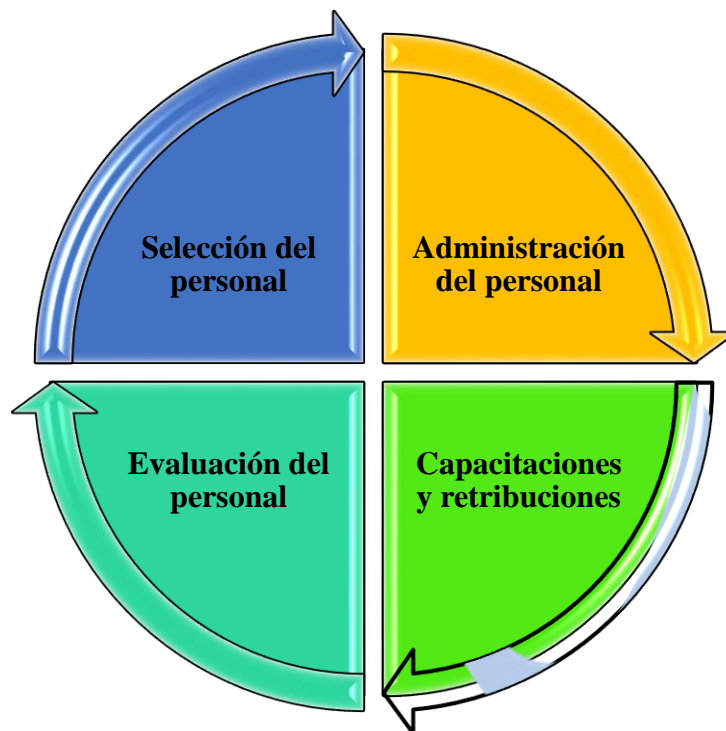


Figura 19-4: Proceso de gestión del talento humano

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.5 Plan de marketing.

En el mundo actual de los negocios, el marketing digital es el mejor medio de comunicación entre los consumidores y las empresas. Bajo este precedente los siguientes objetivos a corto, mediano y largo plazo que persigue el presente son los siguientes:

4.5.1 Objetivos.

Los objetivos que se persigue a través del presente plan, van enfocados hacia los clientes efectivos, así como a fortalecer las relaciones comerciales con los clientes que han usado algún tipo de servicio en la empresa.

4.5.1.1 Objetivos a corto plazo.

Mejorar la imagen institucional de la empresa CAR-BUSS Yaulema, mediante la implementación de estrategias, políticas y metas de marketing.

4.5.1.2 Objetivos a mediano plazo.

Incrementar las ventas y mejoras del marketing para agregar valor a la cadena de proceso de la empresa y alcanzar al cliente interno y externo de forma eficaz con la finalidad de un mayor posicionamiento en el mercado carrocerero.

4.5.1.3 Objetivos a largo plazo.

Posicionar la imagen de la empresa CAR-BUSS Yaulema, dentro del mercado nacional, reconocida por sus productos y servicios ofertados a los clientes.

4.5.2 Mercado consumidor

- **Ubicación:** Ecuador/ Región sierra/ Riobamba
- **Rango de edad:** Adultos entre 30 a 60 años
- **Género:** Masculino
- **Nivel de ingresos:** Entre \$ 800 a \$1200
- **Grado de instrucción:** Indistinto
- **Estrato social:** Medio/ medio alto
- **Estilo de vida:** Choferes de cooperativas de transporte inter e intra provincial.

4.5.3 Segmentación del mercado.

El segmento del mercado de la empresa CAR-BUSS Yaulema son los propietarios de las unidades de transporte que requieren renovar su unidad, así como también los socios de las cooperativas de transporte que van iniciar sus operaciones.

4.5.4 Características del segmento del mercado.

- Propietarios de las unidades de transporte interprovincial.
- Socios de las cooperativas de transporte interprovincial.
- Son personas que cuentan con una economía estable por el giro de su negocio.
- Personas que requieren renovar su unidad cada cierto periodo de tiempo. (5 años)
- Personas con diferentes gustos en los modelos de los chasis.

4.5.5 Estudio de la competencia.

Tabla 4-4: Comparación de empresas carroceras.

Empresas	Datos generales	Productos y servicios que ofrece	Ventajas productos diferenciadores
Carrocerías MEGABUSS	Ciudad: Riobamba Dirección: Panamericana Norte Km 55 vía Ambato. Teléfonos: 032 904999/2904477 E-mail: megabuseco@hotmail.com	Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal Mantenimiento de todo tipo para las carrocerías.	Megabuss cuenta con más de 24000 m2 de área y 7000 de construcción, donde además de funcionar la parte administrativa y ventas de la empresa, posee el depósito de mercadería para contar con una respuesta inmediata a los requerimientos de nuestra clientela.
Carrocerías ALVARADO	Ciudad: Riobamba Dirección: AV. Monseñor Leónidas Proaño a pocos metros de línea férrea. Teléfonos: 032600190 – 0999911866. Email: carroceriasalvarado@hotmail.com	Bus interprovincial, Intraprovincial y Turismo “ALVARADO FZ” Mini bus turismo “MINI BUS ALVARADO FZ T” Y próximamente “URBABUS FZ U”.	Cuenta con la ISO 9001:2015. Carrocerías Alvarado Fausto, cuenta con personal profesional, técnico y con mucha experiencia en la construcción y diseño de las carrocerías
Carrocerías MAYORGA	Ciudad: Riobamba Dirección: Parroquia Licán - Panamericana sur Km 4.5. Teléfono: 032303475.	Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal	Taller propio, además de una infraestructura propia, maquinaria adecuada para este proceso y con miras de expandirse.
Carrocerías OLIMPICA	Ciudad: Cuenca Dirección: Panamericana sur km 0 frente al INIAP. Teléfono: (02)-3066073 Celular: 0983985453 / 0980734178 E-mail: camilogeovanny@hotmail.com	Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal Turismo Escolar	Cuenta con la ISO 9001:2015. Manejamos técnicas amigables con el medio ambiente. Contamos con un grupo de talento humano altamente calificado y certificado, aplicamos tecnología innovadora en el desarrollo de nuestros productos.

Carrocerías MIRAL	<p>Ciudad: Ambato Dirección: Panamericana Norte - Km. 7½ Sector El Pisque. Teléfono: (03) 2436 311 / 2436 277 Fax: 2436 222. E-mail: jmiral@hotmail.com</p>	<p>Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal Turismo Escolar</p>	<p>Cuenta con la ISO 9001:2015. MIRAL lleva adelante proyectos de investigación y desarrollo de nuevas soluciones ingenieriles para aplicación de nuevas tecnologías en el campo del diseño y fabricación de unidades de transporte, con el contingente profesional y experiencia de su Departamento de Ingeniería.</p>
Carrocerías CEPEDA	<p>Ciudad: Ambato Dirección: Av. José Peralta S/N y Numa Pompilio Llona Huachi La Magdalena Ambato – Ecuador. Teléfonos: (593) 032585351 - 032585429</p>	<p>Modelos CLÁSICOS CEPEDA. VITANEC, ELIPSE, SILVER. Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Turismo Escolar</p>	<p>Los autobuses Silver pueden ser dotados de sistema de ventilación, calefacción, aire acondicionado, aire climatizado, pasamanos de fácil acceso, luz de salón y luz de lectura, con innovables conceptos de luminosidad.</p>
Carrocerías GUZMAN	<p>Ciudad: Cuenca Dirección: Teléfono: 032303475.</p>	<p>Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal Escolar</p>	<p>Cuenta con una planta amplia de un área de uso de 10000 m2. Además, su valor agregado se caracteriza por contar con una mano de obra de alta experiencia.</p>
Carrocerías PICOSA	<p>Ciudad: Ambato Dirección: Av. José Peralta S/N y Manuelita Sáenz Vía a Guaranda Km. 7 - Huachi la Magdalena Teléfono: (03)-2585499 - (03)-585500 E-mail: picosa@carroceriaspicosa.com</p>	<p>Bus urbano Interprovincial Intraprovincial Intercantonal Turismo Escolar</p>	<p>Cuenta con una planta principal de un área de uso de 15000 m2. Distribuida en talleres, oficinas administrativas, áreas de parqueo de clientes, bodegas, centros de capacitación, etc.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.6 Ventaja competitiva

- CAR BUSS Yaulema ofrece la facilidad a sus clientes de realizar modificaciones a su carrocería de acuerdo a sus necesidades y gustos, ya que sus unidades no son estandarizadas.
- Orientación al cliente en cuanto al manejo de los sistemas electrónicos incluidos en su carrocería, ayudando a la mantenibilidad de los mismos y evitar daños futuros.
- Accesibilidad en cuanto a la vinculación con la sociedad en el ámbito académico.

4.5.7 Mercado proveedor

Tabla 5-4: Proveedores

ÁREA	PROVEEDORES	CIUDAD
-Acero	IPAC Comercial Vera Ambatol	Guayaquil Riobamba Ambato
-Madera	Edimca ECOMADERA NOVOAMBATO	Riobamba Ambato Ambato
-Fibra	Fibra car FIBROPLAS Evelin Taipe Fibroambato	Ambato Cuenca Riobamba Ambato
-Pernos y Tornillería	Multiperno Topesa	Riobamba Quito
-Aluminio	Cristalum INCOMO	Riobamba Ambato
-Sistema Eléctrico	Orgatec Provelectric	Riobamba Quito
-Pintura	La magia del color Pinturas BRONCANO	Riobamba Riobamba
-Sistema de aire	Clima Buss	Ambato
-Asientos	Resortes Mariño Velastegui	Ambato Riobamba
-Ventanas/ Parabrisas	Vidrieria Glass Parabrisas JS Tecnifreno	Riobamba Quito Riobamba
-Autopartes	Autoparts Pavisa	Ambato Ambato
-Sistema de Inversores	SONY MASTERS	Ambato
-Accesorios, pegas	Edimco	Riobamba
-Moquetas, corosiles	BAPCA CALIMCO	Quito Quito
-Acoples, booster	SINALIN	Ambato

Fuente: CAR BUSS Yaulema

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.8 Análisis del mercado.

4.5.8.1 Análisis de la demanda.

El mercado de la empresa CAR-BUSS Yaulema, es el sector carrocerero del país, y los clientes son los transportistas que requieren construir una carrocería de acuerdo a sus necesidades, para poder analizar a los clientes, se realizó los siguientes perfiles ver tabla 38.

Tabla 6-4: Perfil de los clientes

Tipo	Descripción	No. clientes	Fuente
Potenciales	Socios de las cooperativas de transporte de buses de turismo urbanos e interprovinciales.	En el Ecuador existen 550 cooperativas, con una estimación de 30.000 socios activos.	Catastros de la Superintendencias de la EPS y Compañías.
Reales	Socios que poseen una unidad de transporte.	Se estima que existen alrededor de 15.000 buses entre urbanos y rurales a nivel nacional	Catastros de la Superintendencias de la EPS y Compañías.
Efectivos	Los transportistas que requieren construir una carrocería en la terminal del Cantón Riobamba.	Según la pregunta y respuesta de las encuestas el 90% requieren renovar su carrocería es decir 580.	Encuesta realizada a los transportistas en la terminal terrestre de Riobamba.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.8.2 Cálculo y proyección de la demanda.

Para realizar el cálculo actual de la demanda y su proyección se utilizó los perfiles de los clientes y los resultados de las encuestas, y la siguiente fórmula: $DP = DA(1 + i)^n$

Dónde: DP = Demanda proyectada

DA = Demanda actual

1 = Valor constante

i = Tasa de crecimiento *

n = Tiempo

* La tasa de crecimiento es el incremento productivo metalmecánica el cual se va a satisfacer el cual asciende al 6.48% según datos (Pro Ecuador, 2016).

Tabla 7-4: Proyección de la demanda

Años	Cantidad	$i(1+i)^n$	Proyección
2019	580 *	$(1+ 0,0648)^1$	618
2020	618	$(1+ 0,0648)^1$	658
2021	658	$(1+ 0,0648)^1$	700
2022	700	$(1+ 0,0648)^1$	746
2023	746	$(1+ 0,0648)^1$	794

* Año 2018

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.8.3 Análisis de la oferta.

Para la determinación de la oferta de carrocerías, se realizó una investigación de las empresas que se dedican a la construcción de las carrocerías. Según los datos de la CANFAC existen 60 empresas carroceras calificadas, de las cuales 22 están ubicadas en las ciudades de Ambato y Riobamba.

4.5.8.4 Cálculo y proyección de la oferta.

Para realizar el cálculo actual de la oferta y su proyección consideró a las 22 empresas que realizan los trabajos para las cooperativas y tienen su mercado a nivel local del centro del país a un promedio de producción de 20 carrocerías anuales para cada una, se la siguiente fórmula:

$$OP = OA(1 + i)^n$$

Dónde: OP = Oferta proyectada

OA = Oferta actual

1 = Valor constante

i = Tasa de crecimiento *

n = Tiempo

* La tasa de crecimiento es el incremento productivo metalmecánica el cual se va a satisfacer el cual asciende al 6.48% según datos (Pro Ecuador, 2016).

Tabla 8-4: Proyección de la oferta

Años	Cantidad	$i(1+i)^n$	Proyección
2019	440 *	$(1+0,0648)^1$	469
2020	469	$(1+0,0648)^1$	499
2021	499	$(1+0,0648)^1$	531
2022	531	$(1+0,0648)^1$	566
2023	566	$(1+0,0648)^1$	602

* Año 2018

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.8.5 Demanda insatisfecha.

Demanda insatisfecha se refiere, a la cantidad que la oferta no puede cubrir la demanda existente, dentro de la presente investigación se puede determinar que la demanda insatisfecha, es la diferencia entre las unidades que deben renovarse y la capacidad operativa de las empresas carroceras, a esta demanda la decisión de los propietarios de los buses en base a las políticas internas de cada cooperativa, son quienes realizan o no la renovación en las distintas empresas carroceras, comprobando la calidad del servicio y del producto.

Tabla 9-4: Demanda insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2019	618	469	149
2020	658	499	159
2021	700	531	169
2022	746	566	180
2023	794	602	192

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.5.8.6 Participación en el mercado.

La participación en el mercado de una empresa está determinada, por el número de unidades que produce, para el total de unidades producidas por su competencia dentro de su mercado.

$$\text{Participación de mercado en unidades (\%)} = \frac{\text{Total unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas por el mercado}}$$

$$\text{Participación de mercado en unidades (\%)} = \frac{30 \text{ (unidades del año 2018)}}{638 \text{ (número total de unidades)}}$$

$$\text{Participación de mercado en unidades} = 4,70\%$$

El resultado es de 4,70% lo que significa que es la participación de la empresa CAR-BUSS Yaulema dentro del mercado de la terminal terrestre, con este resultado y con la estrategia de la implementación de una nueva planta de producción se estima que el porcentaje de participación de la empresa se incremente paulatinamente, dentro de los próximos 5 años, de la siguiente manera, y así calcular la proyección de unidades que se debe incrementar.

Tabla 10-4: Participación en el mercado

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha	% de participación	Participación en el mercado
2019	618	469	149	5%	7
2020	658	499	159	10%	16
2021	700	531	169	10%	17
2022	746	566	180	15%	27
2023	794	602	192	15%	29

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.6 Mix de marketing.

A continuación, se analizó las 4 variables que compone las actividades del marketing y así proponer estrategias, para cada una de las variables con sus respectivos presupuestos, para el cumplimiento y mejoramiento de las actividades primarias y secundarias para la cadena de valor de la empresa CAR-BUSS Yaulema, el siguiente gráfico nos permite ilustrar de mejor manera la composición del marketing mix de la empresa.

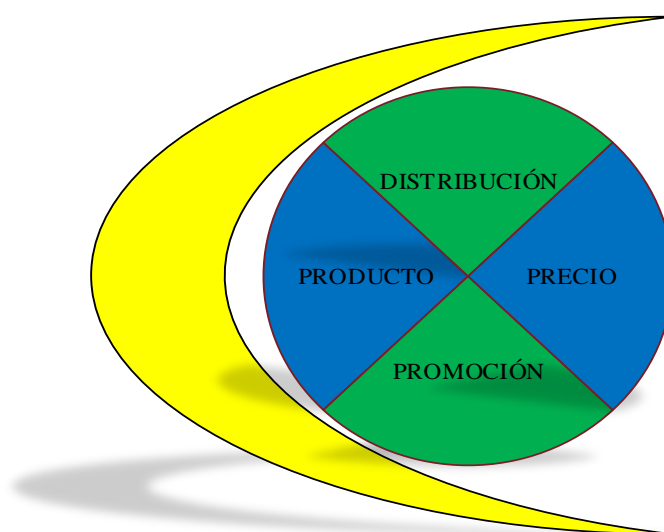


Figura 20-4: Variables del marketing mix

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.6.1 Estrategias del producto.

Tabla 11-4: Estrategia 1 del producto

Estrategia N° 01:	Marca e imagen en los productos.
Objetivo	Transmitir la marca e imagen de la empresa a los clientes potenciales a través de los productos terminados.
Táctica	Proyectar la marca e imagen en los productos de la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el logo y marca de la empresa. • Colocar la marca y logo en los productos terminados.
Alcance	Clientes reales, potenciales, sociedad en general
Impacto	Marca e imagen posicionada dentro del mercado, visibles en todos los modelos de la empresa CAR-BUSS Yaulema.
Responsable	Jefe de Comercialización, diseñador gráfico.
Diseño	Ilustración 2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 12-4: Presupuesto de la estrategia 1 del producto

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Diseñar el logo y marca de la empresa.	\$ 50,00	\$ 50,00	5 días
37	Colocar la marca y logo en los productos terminados.	\$ 10,00	\$ 370,00	1 día
TOTAL			\$ 420,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Ilustración 2-4: Marca e imagen en los productos

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Mantenimiento gratuito de las carrocerías, por un año.

Para la aplicación de esta estrategia, se debe realizar los trabajos de mantenimiento o cambio de piezas, por desperfectos evaluados y constatados por parte de la empresa, su costo será evaluado por las horas de trabajo, y el material a utilizarse, al comprobarse falta de responsabilidad del supervisor a cargo, será descontado de su rol de pagos, caso contrario será cargado al costo de producción.

Tabla 13-4: Estrategia 2 del producto

Estrategia N° 02:	Garantía en los productos.
Objetivo	Realizar trabajos de mantenimiento gratuitos por un año a los productos terminados, en caso de imperfecciones en los acabados.
Táctica	Realizar trabajos de mantenimiento o cambios de partes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las causas de los desperfectos de unidades.• Realizar los cambios de piezas, o trabajos de mantenimiento a las carrocerías.
Alcance	Clientes fieles y potenciales.
Impacto	Garantías de los productos terminados y satisfacción pos venta.
Responsable	Jefe de Producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 14-4: Presupuesto de la estrategia 2 del producto

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
horas de trabajo	Evaluar las causas de los desperfectos de unidades, se estima el valor de dos horas de trabajo del supervisor del trabajo.	\$ 3,50	\$ 7,00	2 horas
	Realizar los cambios de piezas, o trabajos de mantenimiento a las carrocerías, el valor unitario dependerá de las partes afectadas, o reajustes calculados por hora, se estima que ninguna carrocería presente desperfectos dentro del primer año de uso.	-	-	8 horas máximo
TOTAL			\$ 7,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 15-4: Estrategia 3 del producto

Estrategia N° 03:	Reducción de los tiempos de entrega
Objetivo	Reducir el plazo de entrega actual de 6 semanas a 4 semanas de trabajo con todos los acabados.
Táctica	Administración de personal por resultados.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir adecuadamente los espacios de trabajo. • Dotar del material necesario en los tiempos solicitados.
Alcance	Clientes fieles y potenciales.
Impacto	Satisfacción del cliente que contar con su unidad en el término del contrato de construcción de la carrocería.
Responsable	Jefe de Producción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 16-4: Presupuesto de la estrategia 3 del producto

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
horas	Distribuir los espacios de trabajo.	-	-	Permanente
extras de trabajo	Dotar del material necesario en los tiempos solicitados.	-	-	Permanente
TOTAL		Inversión inicial de la nueva planta		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 17-4: Estrategia 4 del producto

Estrategia N° 04:	Redes sociales
Objetivo	Asesorar y dar seguimiento a los clientes en los productos terminados, mediante email, redes sociales o telefonía fija y móvil.
Táctica	Administración de base de datos de clientes en las cuentas de correo electrónico, redes sociales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Crear página oficial en la red social Facebook. • Crear canal oficial en la página YouTube. • Asesoramiento gratuito en las redes mediante chat.
Alcance	Clientes fieles, potenciales, empresas, sociedad en general.
Impacto	Satisfacción de los clientes y atracción de clientes.
Responsable	Jefe de comercialización
Diseño/referencia	Ilustración 3 y 4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 18-4: Presupuesto de la estrategia 4 del producto

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
2	Pauntaje en la red social Facebook.	20,00	40,00	Permanente
5	Crear canal oficial en la página YouTube.	10,00	50,00	1 año
Costo hora	Asesoramiento gratuito en las redes, acerca de problemas menores de los clientes en sus carrocéricas, mediante chat.	-	-	Permanente
TOTAL		\$ 90,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Ilustración 3-4: Página oficial en la red social Facebook

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

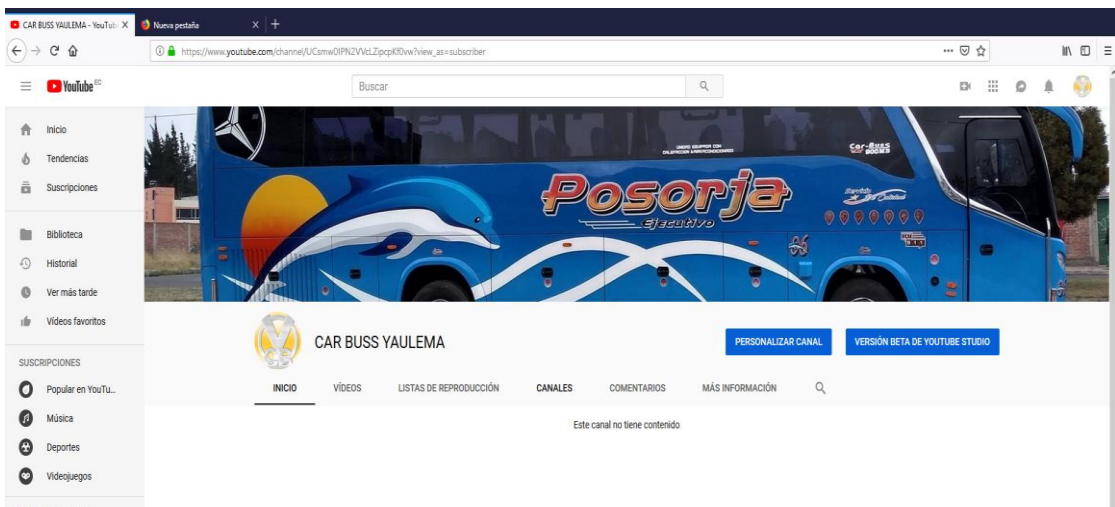


Ilustración 4-4: Canal oficial en YouTube

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.6.2 Estrategias de precio.

Descuento por flota:

Las estrategias al precio son más accesibles que otro tipo de publicidad, esto se debe a que se puede llegar a un acuerdo directamente con el cliente y la empresa. Bajo esa perspectiva, la empresa CAR-BUSS Yaulema presenta una promoción llamada “Descuento por flota”, la estrategia consiste en aplicar una rebaja de \$2.000,00 dólares al precio total de cada unidad, si se realiza un contrato a cinco clientes de una misma cooperativa de transporte. La importancia de la estrategia de promoción radica en que la entidad expone y tiene presente claramente que se debe aplicar el marketing interno.

Tabla 19-4: Estrategia 1 de precio

Estrategia N° 01:	Descuentos por flotas
Objetivo	Atraer más clientes de una misma cooperativa.
Táctica	Descuento directo de \$2.000,00 por cada 5 flotas de una misma cooperativa de transportes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Realizar la propuesta mediante los medios comunicaciones existentes en la empresa hacia los clientes.• Firmar los contratos de realización de las unidades.
Alcance	Clientes reales, potenciales.
Impacto	Atracción de clientes potenciales, y realizar la forma de pago.
Responsable	Jefe de Comercialización, Contador, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 20-4: Presupuesto de la estrategia 1 de precio

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
Costo hora	Realizar la propuesta mediante los medios comunicaciones existentes en la empresa hacia los clientes.	5,00	50,00	Permanente
Costo hora	Firmar los contratos de realización de las unidades.	7,00	100,00	Permanente
TOTAL			\$ 150,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 21-4: Estrategia 2 de precio

Estrategia N° 02:	Descuentos por pronto pago.
Objetivo	Disponer de liquidez para la empresa
Táctica	Descuento hasta un máximo del 3% del PVP.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el costo de producción y de ventas. • Informe de contabilidad que existe costo beneficio de realizar el descuento al precio de los productos.
Alcance	Clientes reales, potenciales.
Impacto	Atracción de clientes potenciales, y realizar la forma de pago.
Responsable	Jefe de Comercialización, Contador, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 22-4: Presupuesto de la estrategia 2 de precio

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
Costo hora	Determinar el costo de producción y el precio de venta al público PVP.	7,00	100,00	Permanente
Costo hora	Informe de contabilidad.	7,00	100,00	Permanente
TOTAL			\$ 200,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 23-4: Estrategia 2 de precio

Estrategia N° 03:	Margen de utilidad bajo en los productos de alta demanda
Objetivo	Determinar un margen de utilidad bajo en los productos de más alta demanda, el volumen de producción compensa el precio.
Táctica	Margen mínimo de utilidad es del 10% del Costo de ventas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el costo de producción y de ventas. • Informe de contabilidad para determinar el % de margen sobre el costo de los productos.
Alcance	Clientes reales, potenciales.
Impacto	Atracción de clientes potenciales, precios competitivos.
Responsable	Jefe de Comercialización, Contador, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 24-4: Presupuesto de la estrategia 2 de precio

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
Costo hora	Determinar el costo de producción y el precio de venta al público PVP.	7,00	100,00	Permanente
Costo hora	Informe de contabilidad.	7,00	100,00	Permanente
TOTAL		\$ 200,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.6.3 Estrategias de plaza.

Tabla 25-4: Estrategia 1 de plaza

Estrategia N° 01:	Canales de suministros
Objetivo	Calificar y seleccionar a las proveedoras de la empresa, para el suministro constante de los materiales y otros.
Táctica	Abastecimiento justo a tiempo, en plazos y términos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar una base de datos de proveedoras. • Establecer convenios, acuerdos con las proveedoras seleccionadas, para el abastecimiento continuo. • Determinación de stock mínimos, máximos y críticos.
Alcance	Interno, en los productos terminados, plazos de entrega
Impacto	Satisfacción del cliente por la calidad de los materiales aplicados.
Responsable	Jefe de Comercialización, producción, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 26-4: Presupuesto de la estrategia 1 de plaza

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
Costo hora	Determinar una base de datos de proveedoras.	50,00	50,00	2 meses
Costo hora	Establecer convenios, acuerdos con las proveedoras.	15,00	75,00	1 semana
Costo hora	Determinación de stock mínimos, máximos y críticos.	5,00	50,00	Permanente
TOTAL		\$ 175,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 27-4: Estrategia 2 de plaza

Estrategia N° 02:	Canales de distribución directo
Objetivo	Disminuir costos adicionales para la entrega de los productos, el canal de venta es directo.
Táctica	Las negociaciones o aspectos con los clientes se trata mediante chat en las redes sociales, o llamadas telefónicas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Los puntos de venta debido a las características de las carrocías se entregan en la propia planta de producción.
Alcance	Interno, en los productos terminados, plazos de entrega
Impacto	Satisfacción del cliente por la calidad de los materiales aplicados.
Responsable	Jefe de Comercialización, producción, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 28-4: Presupuesto de la estrategia 2 de plaza

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
Costo hora	Los puntos de venta debido a las características de las carrocías se entregan en la propia planta de producción.	50,00	50,00	2 meses
TOTAL		50,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.6.4 Estrategias de promoción.

Estrategia spot publicitario en la radio:

La publicidad por radio para la empresa CAR-BUSS Yaulema, permite seleccionar por grupos geográficos entre el oyente y la transmisión de los servicios y productos que ofrece la empresa. Bajo esa perspectiva, según la señal de estación y audiencia se combinan horarios para la difusión publicitaria en la radio “Canela FM”. Con la publicidad en la radio la voz puede agradar al radioescucha a través de un tono conversacional y fácil de entender lo que está transmitiendo el locutor.

Horario de transmisión en la mañana de 7h00 a 7h10 am en el programa de música suave, en donde tiene para trámite clasificados de empleos, negocios, actividades festivas, entre otros y se puede llegar a un mayor número de oyente.

Horario de transmisión en el mediodía de 13h00 a 13h10 pm en el programa general de la radio Canela FM, el cual se tiene como propósito abrir la posibilidad de anunciar eventos, servicios y productos carroceros de la empresa CAR-BUSS Yaulema, a través de llegar al oyente en el momento que está almorzando, acompañado de una transmisión de una ola de calor y amistad por parte del locutor así el radioescucha.

Horario de transmisión en la noche de 20h00 a 20h10 pm en el programa blues clásicas, tiene como objetivo realizar la difusión de la empresa CAR-BUSS Yaulema, porque es un espacio donde la mayoría de padres de familia están en sus hogares y pueden escuchar clasificados después de llegar realizando sus actividades en el día.

Tabla 29-4: Estrategia 1 de promoción

Estrategia N° 01:	Publicidad en radio
Objetivo	Realizar 3 cuñas diarias.
Táctica	El contenido de la publicidad debe ser llamativa y elegante.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la frase publicitaria • Establecer convenios de cuñas con la radio. • Compartir las cuñas a las redes sociales.
Alcance	Clientes fieles, potenciales, empresas, sociedad en general.
Impacto	Conocimiento de la empresa a nivel local del mercado y sociedad
Responsable	Jefe de Comercialización, Gerente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 30-4: Presupuesto de la estrategia 1 de promoción

Cant.	Actividades	Forma de pago	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Elaborar la frase publicitaria	Efectivo	50,00	50,00	2 meses
21	Establecer convenios de cuñas con la radio.	Efectivo	40,00	1.600,00	1 semana
1	Compartir las cuñas a las redes sociales	Efectivo	-	-	permanente
TOTAL			\$ 1.650,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 31-4: Estrategia 2 de promoción

Estrategia N° 02:	Publicidad en vallas
Objetivo	Transmitir la marca e imagen de la empresa mediante vallas publicitarias en lugares de alta influencia.
Táctica	Proyectar la imagen en lugares de alto tráfico de vehículos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el logo y marca de la empresa. • Realizar la publicidad en las vallas. • Colocar la marca en las vallas publicitarias.
Alcance	Clientes reales, potenciales, sociedad en general
Impacto	Marca e imagen posicionada dentro del mercado, visibles en todos los modelos de la empresa CAR-BUSS Yaulema.
Responsable	Jefe de Comercialización, diseñador gráfico
Diseño	Ilustración 5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 32-4: Presupuesto de la estrategia 2 de promoción

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Diseñar el logo y marca de la empresa.	50,00	\$ 50,00	5 días
3	Realizar la publicidad en las vallas.	200,00	600,00	1 día
3	Colocar la marca en las vallas publicitarias.	25,00	75,00	1 día
TOTAL			\$ 725,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Ilustración 5-4: Publicidad en vallas públicas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Tabla 33-4: Estrategia 3 de promoción

Estrategia N° 03:	Entrega de presentes a los clientes
Objetivo	Promocionar a la empresa mediante premios e incentivos a los clientes, y sociedad en general.
Táctica	Entregar esferos, utensilios y mochilas con la imagen de la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los modelos. • Elaborar los presentes con la imagen.
Alcance	Clientes reales, potenciales, sociedad en general
Impacto	Marca e imagen posicionada dentro del mercado.
Responsable	Jefe de Comercialización, diseñador gráfico
Diseño	Ilustraciones 6-

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 34-4: Presupuesto de la estrategia 3 de promoción

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Diseñar los modelos de los presentes	50,00	\$ 50,00	5 días
100	Elaborar esferos para la entrega a clientes	2,00	200,00	5 días
50	Elaborar utensilios para los clientes	3,00	150,00	5 días
50	Elaborar mochilas para clientes	25,00	1.250,00	5 días
TOTAL			\$1.650,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Ilustración 6-4: Promoción externa con mochilas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 7-4: Promoción externa con utensilios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 8-4: Promoción externa con esferos

Fuente: Investigación de camp

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 9-4: Promoción externa con camisas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Tabla 35-4: Estrategia 4 de comunicación

Estrategia N° 04:	Promociones de acabados de cortes de pintura
Objetivo	Entregar cortes de pintura modernos a los productos terminados, otorgando una imagen única para cada cooperativa.
Táctica	Dar valor agregado a los productos mediante un corte de pintura.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar modernos cortes para cada cooperativa. • Pintar los modelos en los productos terminados.
Alcance	Clientes reales, potenciales, sociedad en general
Impacto	Marca e imagen posicionada dentro del mercado, visibles en todos los modelos de la empresa CAR-BUSS Yaulema.
Responsable	Jefe de Comercialización, diseñador gráfico
Diseño	Ilustración 10, 12,13,14

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 36-4: Presupuesto de la estrategia 4 de comunicación

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Diseñar los modelos de cortes de pintura	50,00	\$ 50,00	15 días
37	Pintar los modelos en los productos	40,00	1.110,00	Permanente
TOTAL			1.160,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)



Ilustración 10-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulo frontal y posterior

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 11-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulo frontal y posterior

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 12-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 13-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)



Ilustración 14-4: Propuesta de nuevos modelos – ángulos laterales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

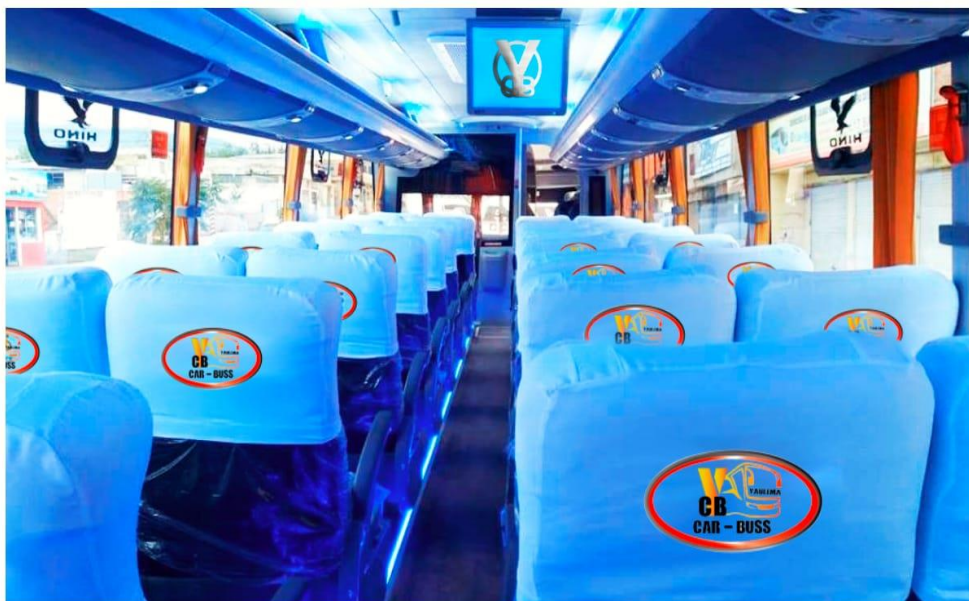


Ilustración 15-4: Acabados internos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.6.5 Estrategias de post venta.

Capacitaciones: El servicio post venta es una manera de fomentar una mejor relación comercial entre el cliente y la entidad a través de una comunicación directa y agradable, con la finalidad de conseguir nuevos clientes y a conservar los clientes potenciales.

Al aplicar la estrategia post venta en la carrocería CAR-BUSS Yaulema, se busca afianzar la fidelidad de los clientes, este servicio consiste en capacitar al cliente sobre el manejo y conservación después de la entrega de la unidad. Tiene como propósito concientizar al talento humano sobre la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, ya que pasa a ser el mejor ente de publicidad que adquiere la organización. Además, es un mecanismo para ofrecerle nuevos productos, promociones y un medio para adquirir información relacionada a procesos de compra, gustos y sugerencias para la innovación.

Tabla 37-4: Presupuesto de la estrategia 1 de post venta

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
2	Capacitaciones al personal de planta	100,00	200,00	1 día
12	Capacitaciones a los clientes	8,00	96,00	2 horas
TOTAL			296,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Rendición de cuentas:

La empresa CAR-BUSS Yaulema realizará sus publicidades cada año en la revista “Buen Viaje”. Esta revista se enfoca en dar a conocer la reseña histórica de las empresas carroceras, los servicios y productos estrellas que ofrecen. Además, presenta la categorización de los mismos objetivos, metas, el volumen de ventas en el año.

Tabla 38-4: Presupuesto de la estrategia 2 de post venta

Cant.	Actividades	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
10	Diseño de la revista digital impresa	50,00	500,00	15 días
10	Entrega de la revista	-	-	1 día
TOTAL			500,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.6.6 Establecimiento del presupuesto referencial.

Tabla 39-4: Presupuesto referencial del plan de marketing

Estrategias	Descripción	Valor total
Estrategia 1 de producto	Marca y sello en productos	420,00
Estrategia 2 de producto	Mantenimiento gratuito	7,00
Estrategia 3 de producto	Reducción de tiempos	-
Estrategia 4 de producto	Redes sociales	90,00
Estrategia 1 de precio	Descuento por flota	150,00
Estrategia 2 de precio	Descuento pronto pago	-
Estrategia 3 de precio	Marguen de utilidad mínima	-
Estrategia 1 de plaza	Canales de suministros	175,00
Estrategia 2 de plaza	Canales de distribución	-
Estrategia 1 de promoción	Cuñas en radio	1.650,00
Estrategia 2 de promoción	Publicidad en vallas	725,00
Estrategia 3 de promoción	Entrega de presentes	1.650,00
Estrategia 4 de promoción	Cortes de pintura modernos	1.160,00
Estrategia 1 de post venta	Capacitaciones.	296,00
Estrategia 2 de post venta	Rendición de cuentas	500,00
Total		6.823,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.7 Análisis del plan del marketing.

El presente plan de marketing, se enfoca en incrementar el número de clientes potenciales determinado en el análisis de mercado, precisando un 4.70% de participación a nivel local, lo que permite concluir las siguientes consideraciones:

- El sector carroceros es un mercado bastante inestable, el mercado puede crecer rápidamente, así como decrecer por los gustos de los clientes.
- La oferta y demanda de los productos obedece al crecimiento de la movilidad de la población en las terminales del país.
- Una empresa en marcha debe establecer sus estrategias conforme a la implementación de la nueva sucursal, para este caso no existe mucha incertidumbre para captar clientes, ya que los mismos clientes son quienes recomiendan al mercado.

4.8 Plan de operaciones.

En el estudio de mercado, y plan de marketing, la construcción de una nueva planta de producción es la principal estrategia, para readecuar las operaciones de la planta antigua y nueva, con la distribución adecuadas de los mismos.

4.8.1 Objetivos:

- Establecer los procesos de diseño, producción conforme a las normas de calidad.
- Determinar la ubicación exacta de la planta de producción.
- Determinar el tamaño de la planta, los requerimientos de inversión y sus costos.

4.8.2 Localización de la nueva planta de producción.

La localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa de la nueva planta, es decir cubriendo las exigencias o requerimientos de los materiales y mano de obra, constituyen a minimizar los costos de inversión. La definición de criterios, para la ubicación, la enumeración de las posibles alternativas y la selección de la opción más ventajosa posible para las características específicas del mismo.

4.8.2.1 Macro localización.

La nueva planta de producción, estará ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Calpi, a continuación, la ubicación del proyecto en la Provincia de Chimborazo, a nivel del país, el mismo que está ubicado en el centro de la sierra ecuatoriana, el presente mapa es obtenido del programa informativo Google Earth de la compañía Keyhole Inc, financiada por la Agencia Central de Inteligencia.

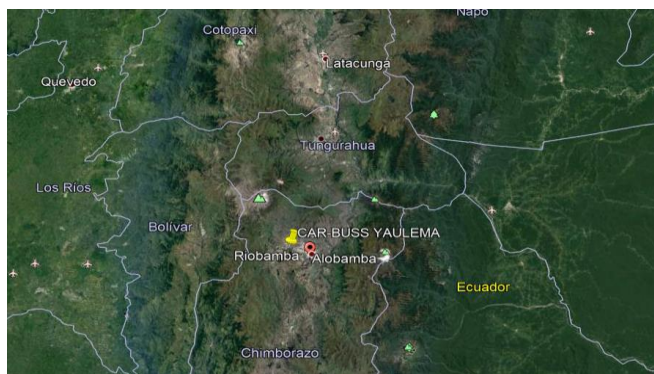


Ilustración 16-4: Ubicación de la planta de producción macro

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.2.2 Micro localización

Existieron algunos lugares de opciones para la determinación de ubicación de la nueva planta de producción.

Tabla 40-4: Determinación del lugar de la nueva planta de producción.

Opciones de lugares	Disponibilidad de recursos	Ventajas	Desventajas
1 Parroquia de Calpi	Cuenta con servicios básicos, vías de acceso, medios de comunicación. Cuenta con mano de obra limitada.	- El costo bajo de adquisición del terreno de construcción. - No existe población cercana al lugar, viviendas, vegetación. - Cerca a la Panamericana Sur.	- Seguridad del lugar. - Recursos limitados. - Alejado a la planta antigua de producción.
2 Parroquia Lizarzaburu Dirección Juan Montalvo	Cuenta con servicios básicos, vías de acceso, medios de comunicación. Cuenta con mano de obra limitada.	- Cercano a la planta antigua de producción. - Seguridad del lugar.	- El costo alto de adquisición del terreno de construcción.
3 Parroquia Maldonado Dirección: Panamericana Norte	Cuenta con servicios básicos, vías de acceso, medios de comunicación. Cuenta con mano de obra limitada.	- Seguridad del lugar. - No existe población cercana al lugar, viviendas, vegetación. - Cerca a la Panamericana Norte.	- Alejado a la planta antigua de producción. - El costo alto de adquisición del terreno de construcción. - Existen empresa carroceras cercanas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Ubicación exacta de la nueva planta de producción.

La nueva planta de producción se ubicará, en la Panamericana Sur Km 7 de la vía a Guayaquil, en la Parroquia Calpi, como se indica en los siguientes mapas obtenidos del programa informativo Google Earth de la compañía Keyhole Inc, financiada por la Agencia Central de Inteligencia.

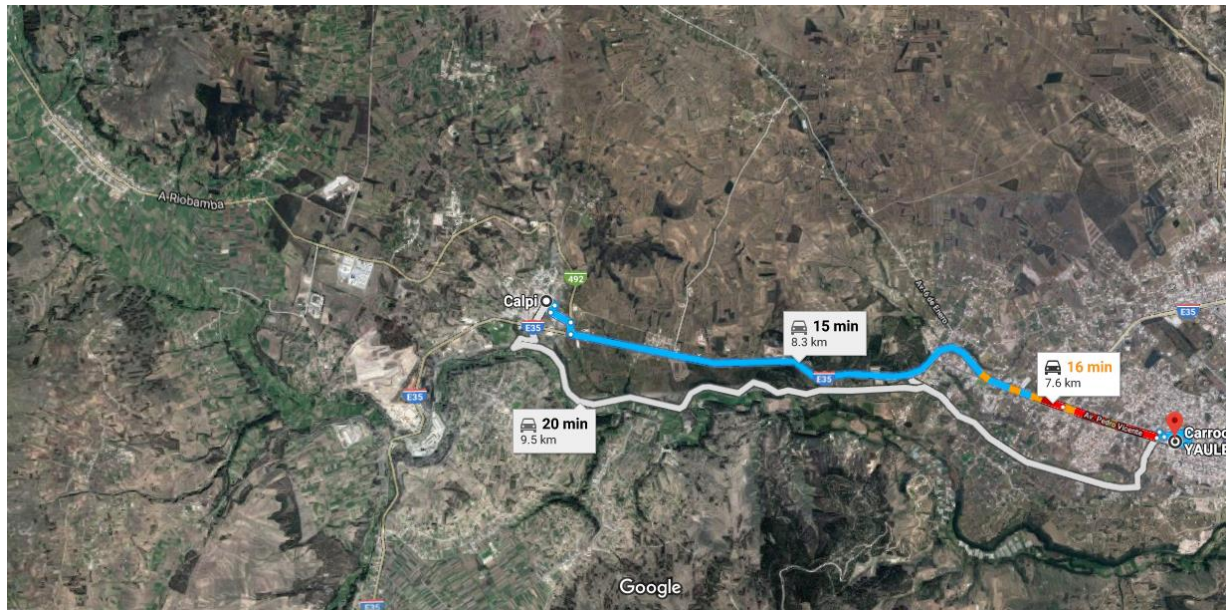


Ilustración 17-4: Ubicación de la planta de producción micro

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.3 Flujogramas de procesos.

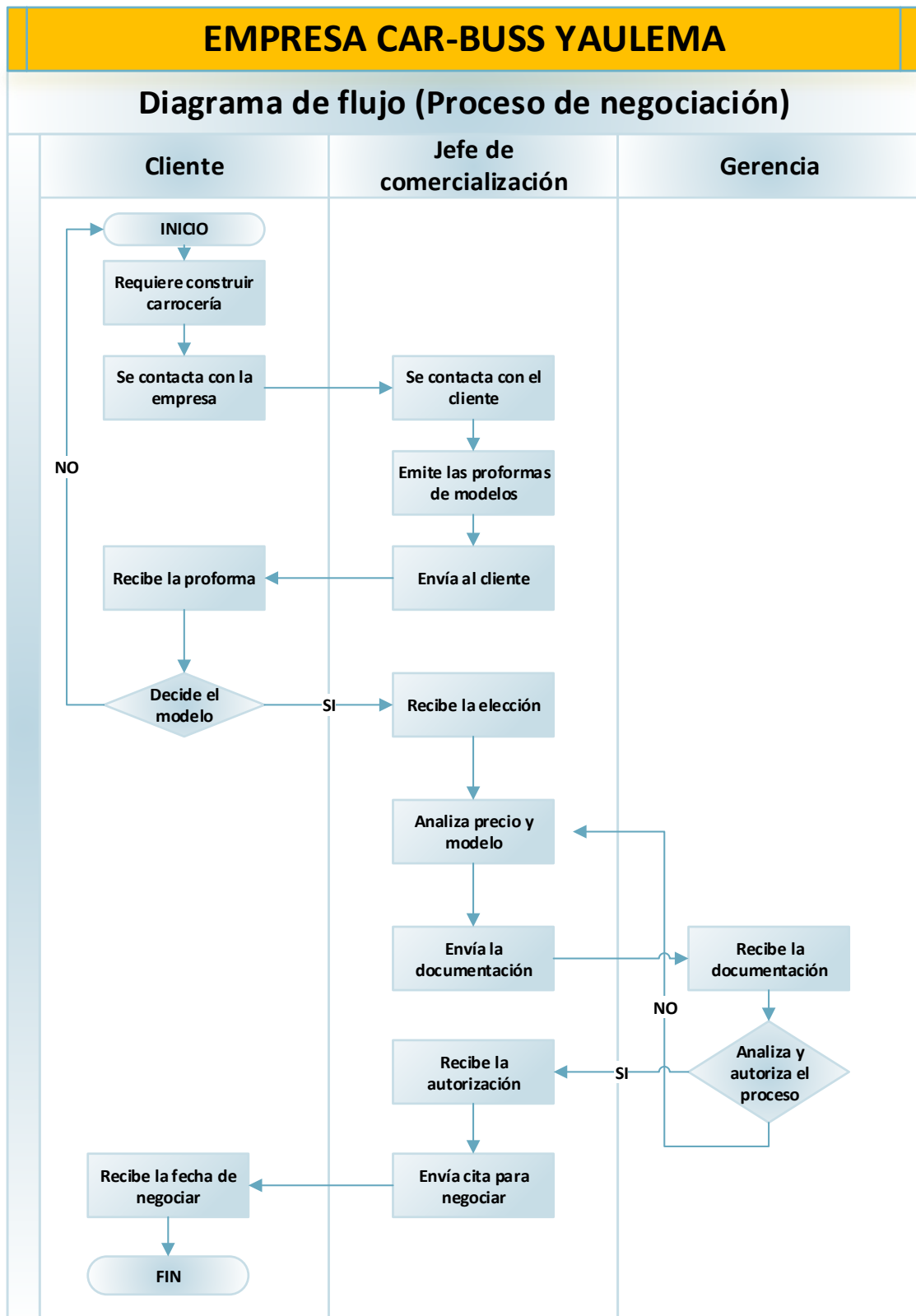


Figura 21-4: Diagrama de flujo (Proceso de negociación)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

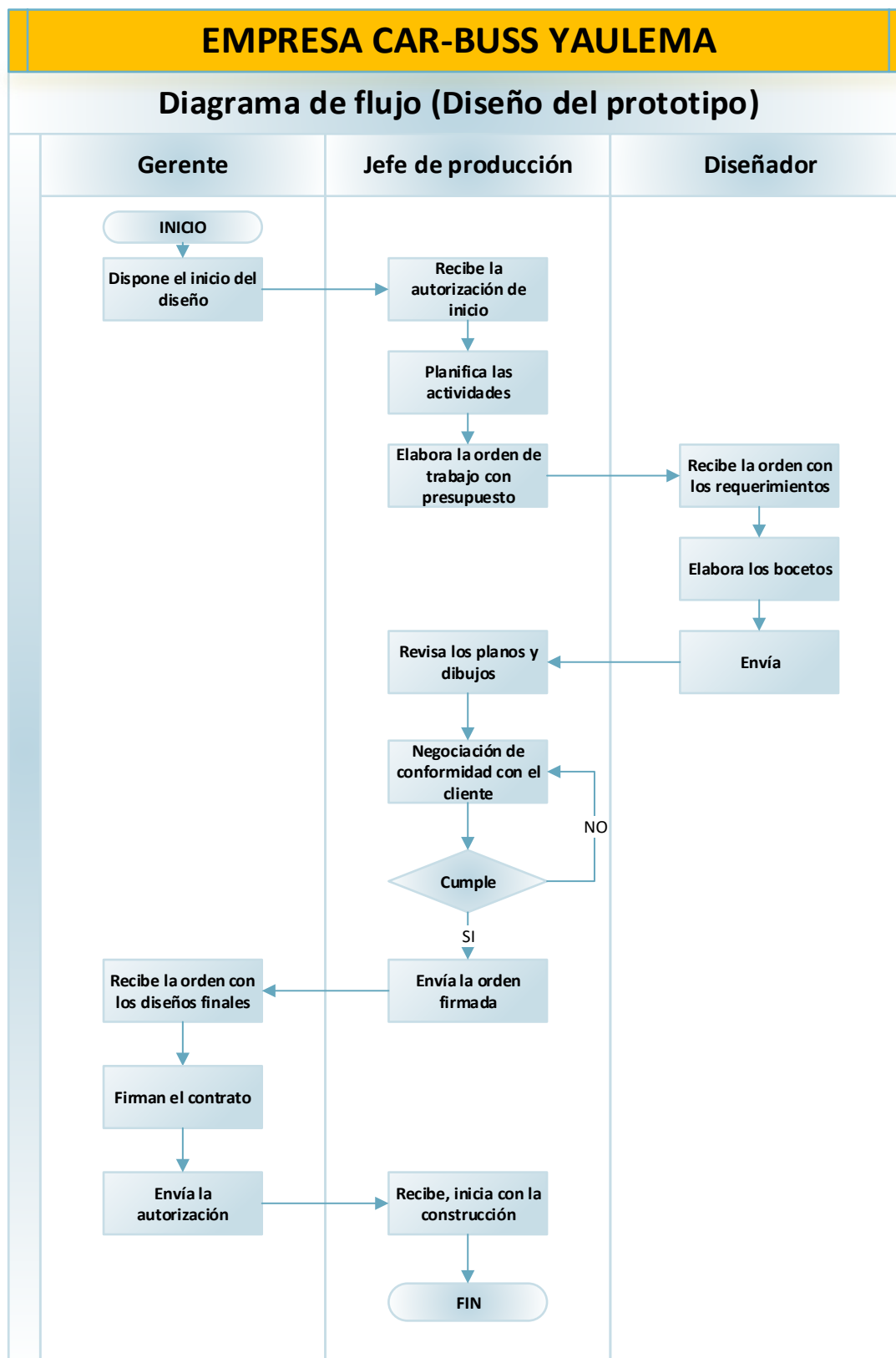


Figura 22-4: Diagrama de flujo (Diseño del prototipo)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

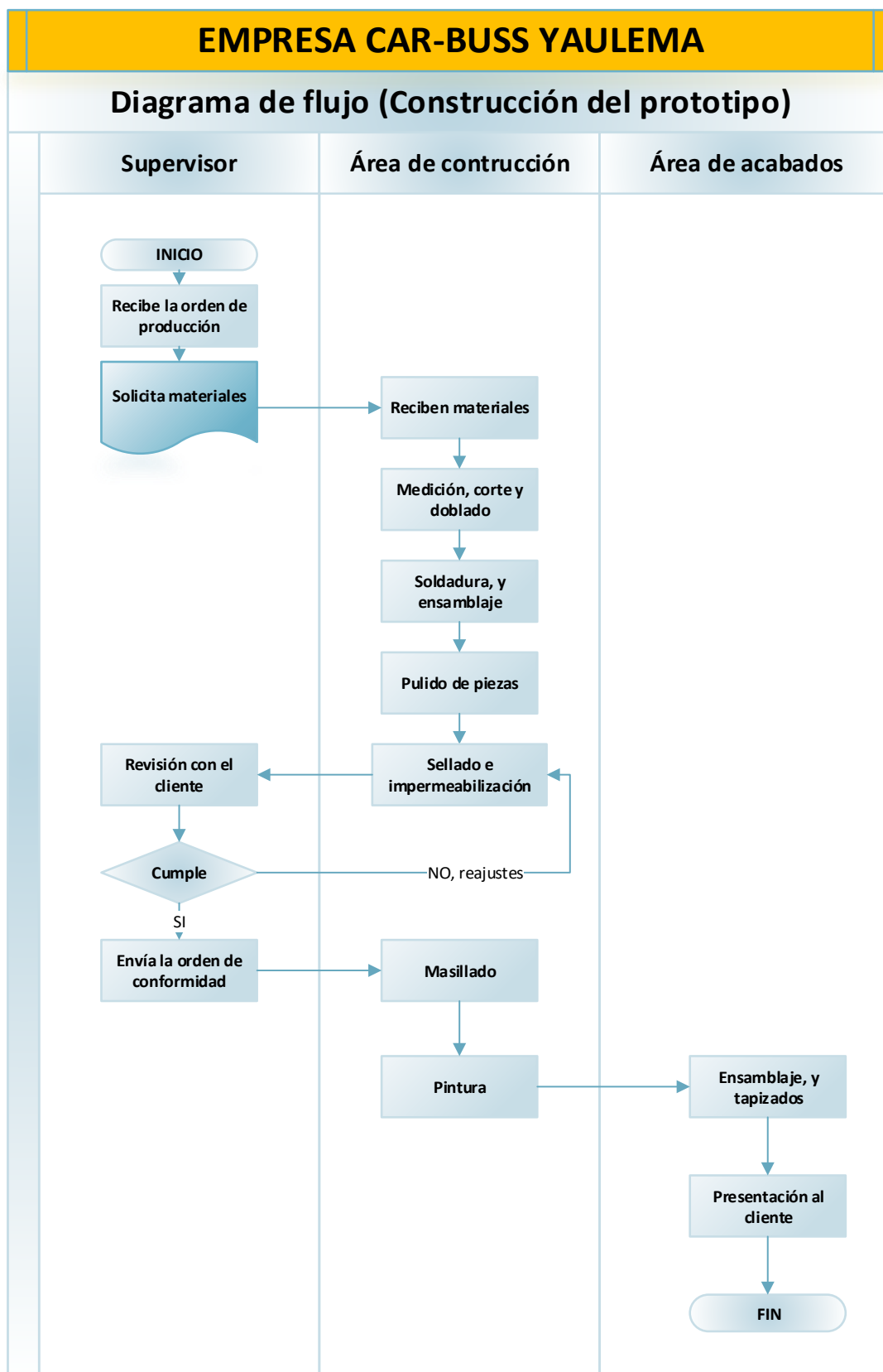


Figura 23-4: Diagrama de flujo (Construcción del prototipo)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.4 Tamaño de la nueva planta de producción.

El área total de la nueva planta de producción será de 3.000m², la misma estaría distribuida de la siguiente manera. (ver figura Nro. 26).

De acuerdo al estudio de mercado y tamaño de la planta de producción, se estima incrementar la producción de 40 a 60 carrocerías promedios al año, con un tiempo de producción de una carrocería en 6 semanas.

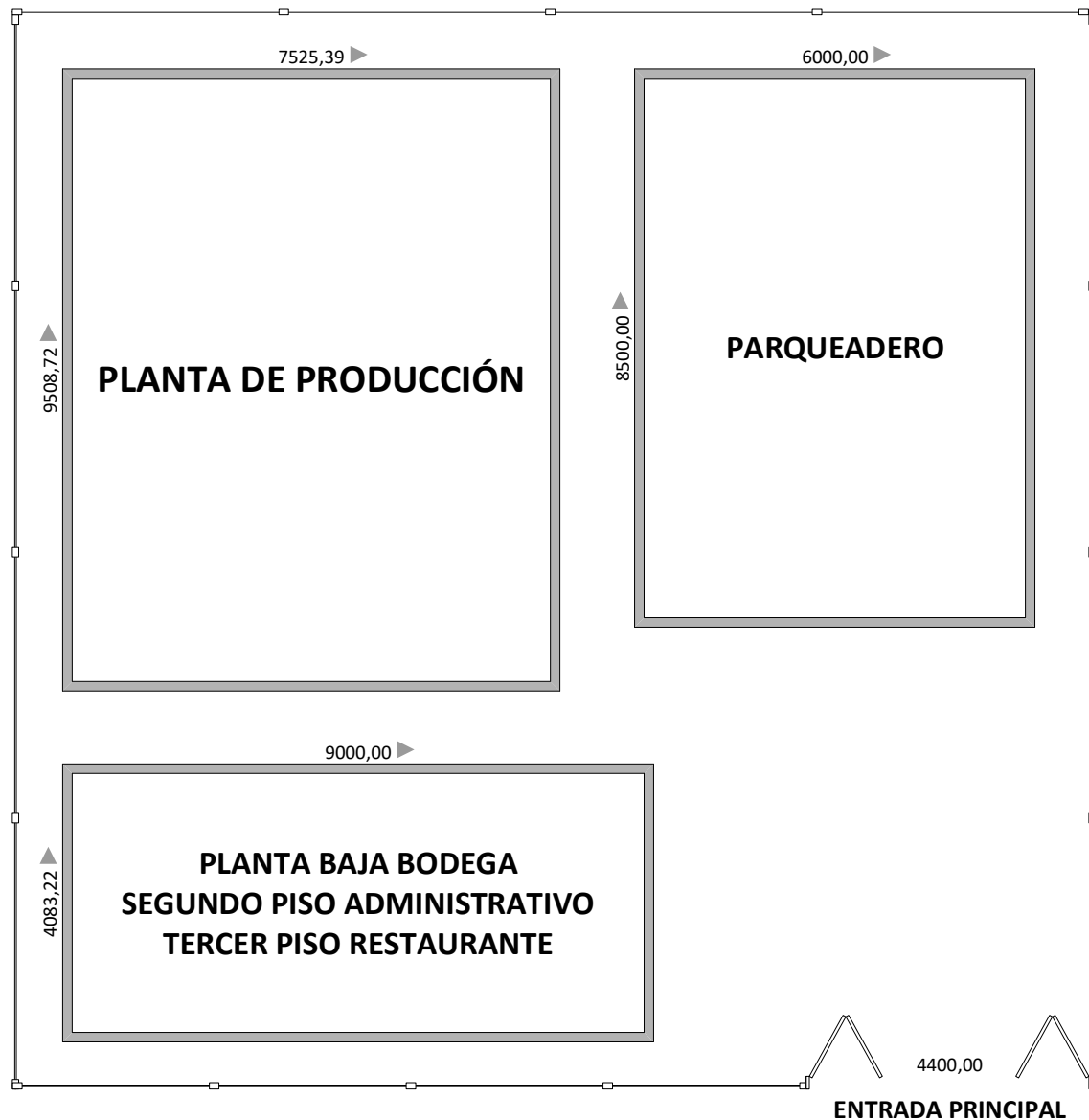


Figura 24-4: Tamaño de la nueva planta de producción.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.5 Distribución de las áreas, pisos en la nueva planta de producción.

Se va distribuir de la siguiente manera los pisos de la planta de producción de acuerdo al detalle de los siguientes planos.

Planta baja: La planta baja se destinará para la bodega de los materiales en stock, así como a los vestidores de los trabajadores, quienes contarán con sus respectivos casilleros de su ropa de trabajo, así también se dispondrá de baños sanitarios y baños para el aseo personal (ver figura Nro. 27).

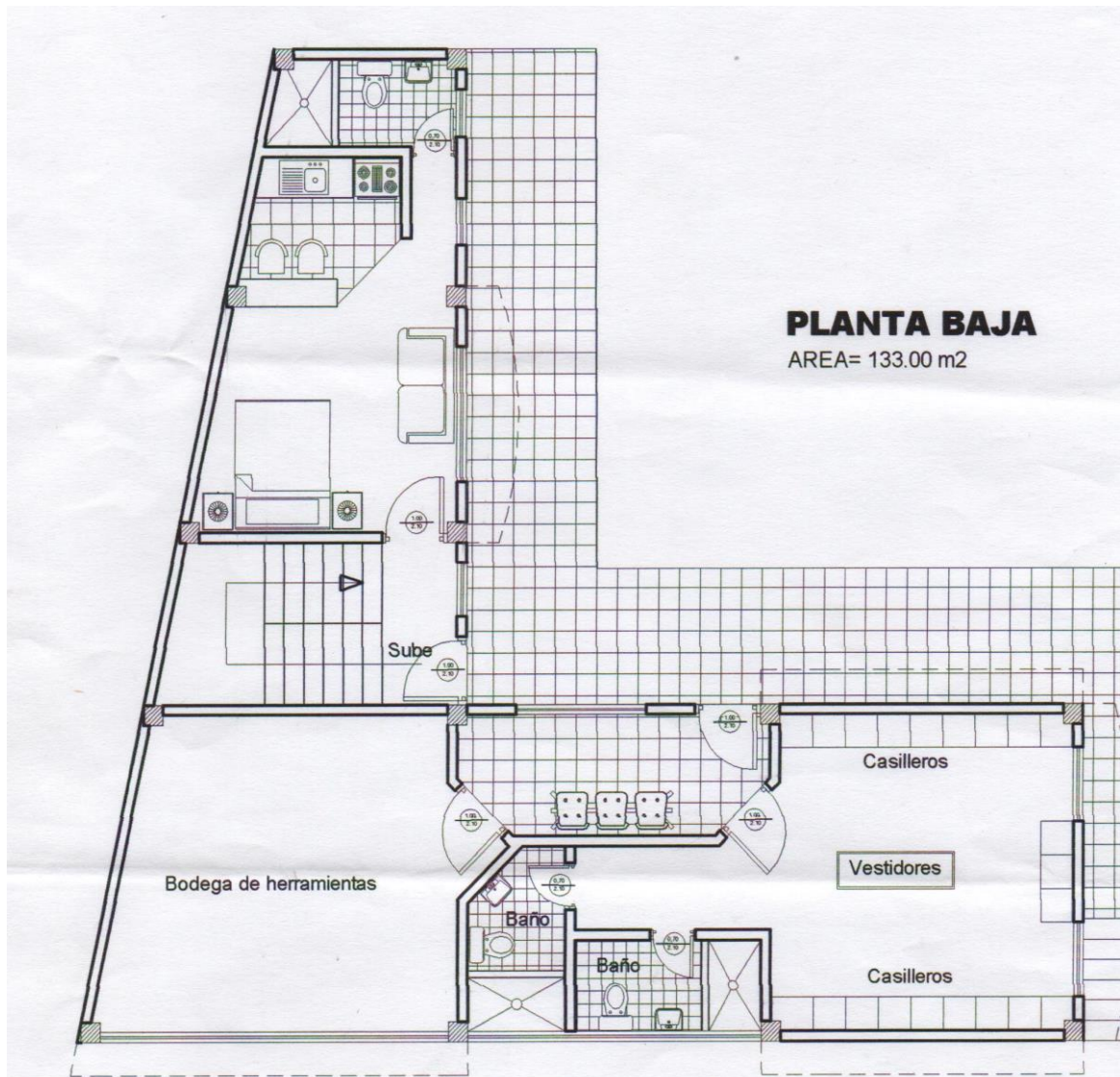


Figura 25-4: Plano de la planta baja

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Primer piso: En el primer piso estará ubicado las áreas administrativas, se dispondrá también de baños sanitarios y baños de para el aseo del personal (ver figura Nro. 28).

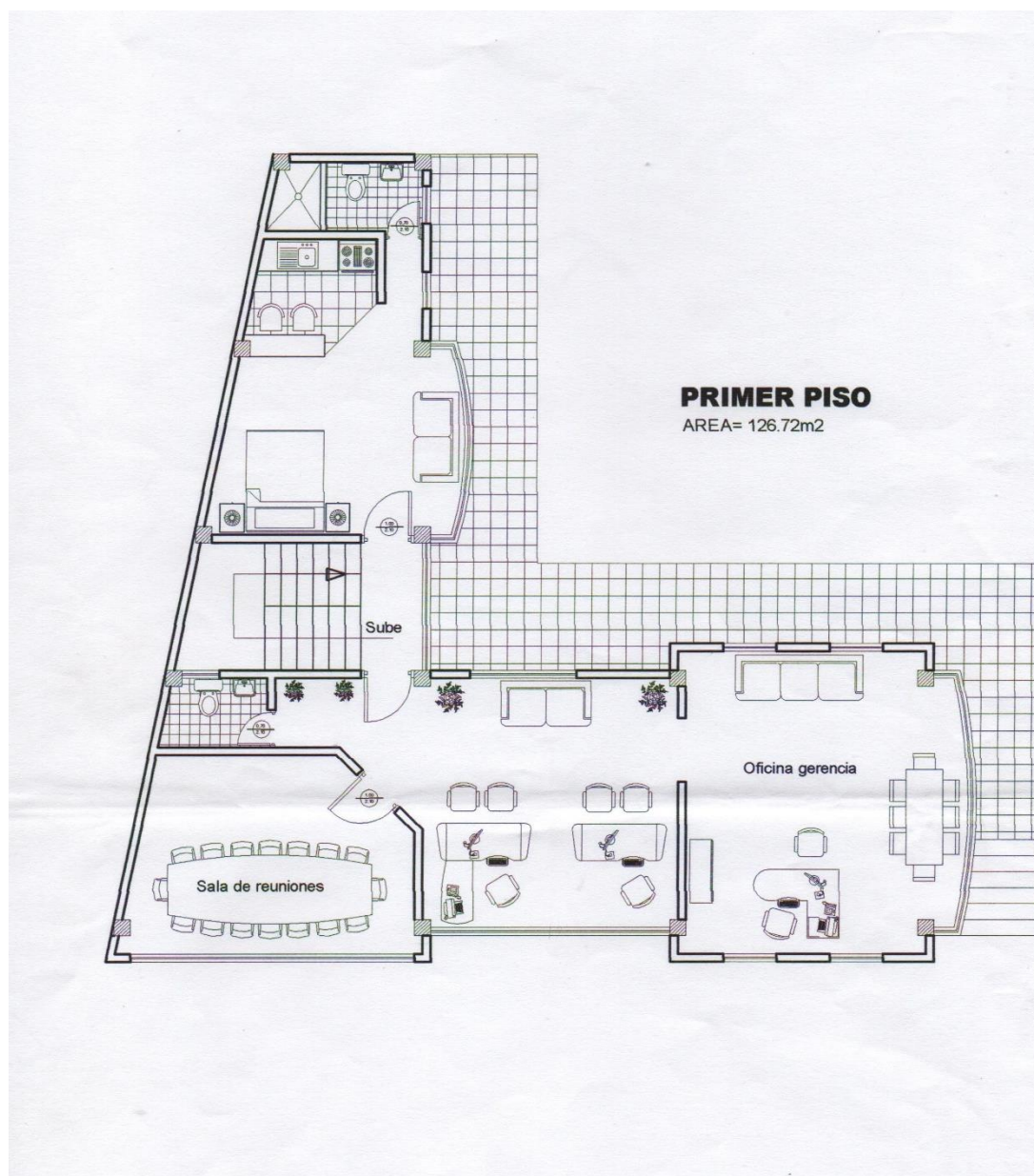


Figura 26-4: Plano del primero piso

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Segundo piso: En el segundo piso estará ubicado un salón amplio, para el servicio de alimentación de todo el personal de la empresa (ver figura Nro. 43).

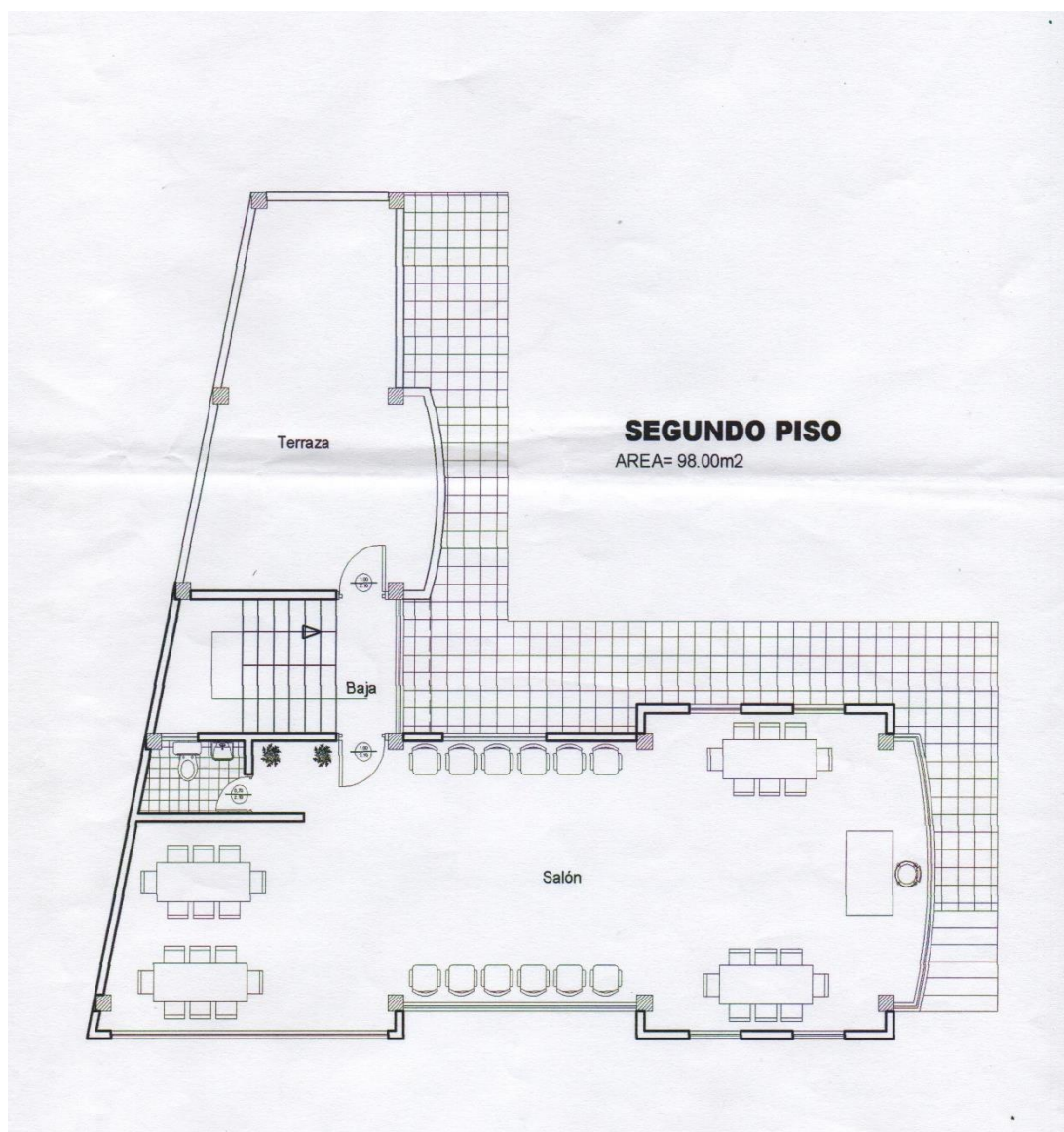


Figura 27-4: Plano del segundo piso

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

Fachada de la planta de producción.

En la siguiente figura se aprecia la fachada de la edificación de los 3 pisos descritos anteriormente, misma que tiene un diseño moderno y elegante para la mejora del clima organizacional y el empoderamiento de los trabajadores con la empresa.

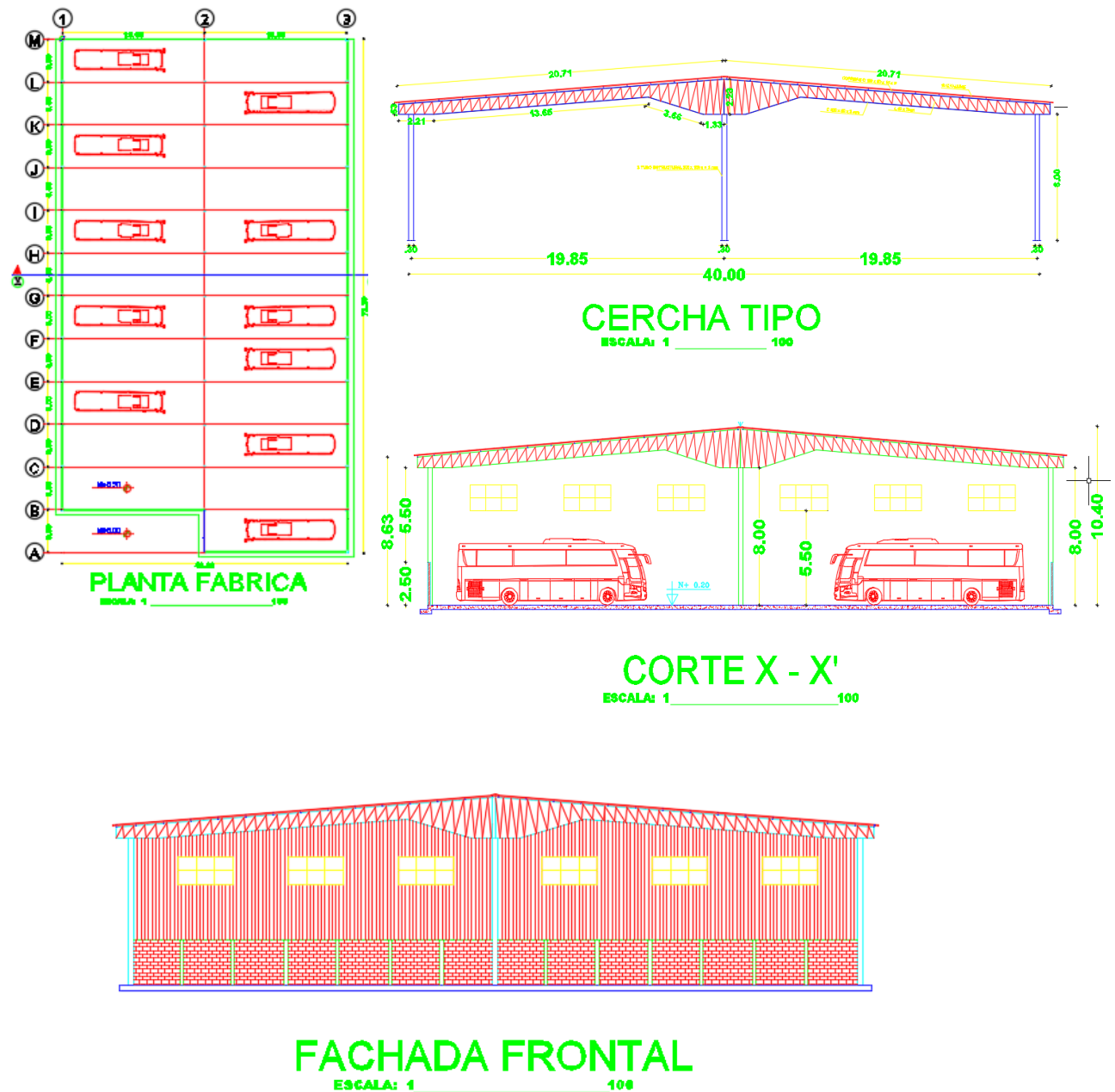


Figura 28-4: Fachada de la edificación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.6 Descripción de las inversiones en inmuebles.

Para implementar la principal estrategia de mejorar las actividades principales y de apoyo, la empresa CAR-BUSS Yaulema, requiere invertir en los siguientes rubros para la construcción de la nueva planta de producción, ver el detalle en las siguientes tablas.

Tabla 41-4: Requerimientos de inmuebles

Inmueble	Detalle	Costo
Terreno	Área de 15000 m2	200.000,00
Planta de producción	Construcción de 2 galpones de 300m2	200.000,00
Edificio administrativo	Construcción de 124 m2 de 3 plantas	100.000,00
Comedor	Construcción de un salón de 120m2	15.000,00
Cerramiento	Construcción del cerramiento de 15000m2	40.000,00
Baños sanitarios	Construcción de 10 baterías sanitarias	5.000,00
Estacionamientos, otros	Construcción de estacionamiento.	10.000,00
Áreas verdes	Construcción de jardines	2.000,00
Sistema eléctrico	Instalación de luz eléctrica, transformador	20.000,00
Instalaciones de agua	Conexión de agua	5.000,00
Mano de obra	Albañiles	32.000,00
Mano de obra	Estructuradores	18.400,00
Subtotal inversión		\$647.400,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.8.7 Descripción de la maquinaria, equipos, herramientas y mobiliario.

Luego de haber determinado el proceso productivo, el tamaño de la planta y la capacidad operativa de la misma, vamos detallar la maquinaria, equipos y mobiliario que se requiere para la mejora continua, y generar valor agregado a los procesos internos de la empresa CAR-BUSS Yaulema, los costos unitarios y valor total están calculados para una producción de 10 unidades.

Maquinaria: Se refiere a todas las maquinas eléctricas y manuales que la planta de producción requiere para la buena operación.

Equipos: Se ha separado los equipos administrativos como el equipo de computación, de los equipos de la planta de producción, así como las pequeñas herramientas.

Mobiliario: El mobiliario que se requiere en la planta de producción, así como en las oficinas administrativas.

Tabla 42-4: Requerimiento de herramientas

Detalle y descripciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Llaves nros. 7 al 23	310	3,56	1.005,00
Copas nros 10 al 30	210	3,09	648,00
Disco de corte 7", 4 1/2", 14"	600	3,37	2.020,00
Disco de desbaste 4 1/2"	200	1,50	300,00
Disco de desbaste 7"	200	3,00	600,00
Broca 1/8	1000	0,50	500,00
Broca 9/64	1000	0,60	600,00
Broca 3/16	1000	0,75	750,00
Broca 5/32	1000	0,60	600,00
Broca 1/4	1000	1,00	1.000,00
Broca 5/16	1000	1,70	1.700,00
Broca 3/8	1000	2,50	2.500,00
Broca 7/16	1000	3,50	3.500,00
Broca 1/2	1000	4,50	4.500,00
Broca 3/4	1000	17,00	17.000,00
Alicate	15	12,00	180,00
Playo	15	6,00	90,00
Destornillador estrella	20	4,00	80,00
Destornillador plano	20	4,00	80,00
Combo	10	40,00	400,00
Tijera de lata	20	19,00	380,00
Pochadora	10	17,00	170,00
Flexómetro	80	8,00	640,00
Estilete	100	5,00	500,00
Sincel	30	7,50	225,00
Martillo de goma	10	7,00	70,00
Sacabocados	20	12,00	240,00
Puntas estrellas	300	0,45	135,00
Lima	20	8,00	160,00
Botellas co2	10	23,66	236,60
Pistola de gravedad	20	35,70	714,00
Llave hexagonal	20	3,00	60,00
Esmeriladora angular 1/2" (amoladora) hitachi	20	160,00	3.200,00
Esmeriladora angular 1/2" (amoladora) dewalt	20	160,00	3.200,00
Subtotal			47.983,60

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 43-4: Requerimiento de maquinaria

Detalle y descripciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Compresor industrial 5hp campbell	6	1.600,00	9.600,00
Soldadora smaw 110/220 v lincoln	20	590,00	11.800,00
Soldadora gmaw (mig) prowar	5	1.800,00	9.000,00
Esmeriladora angular 1" (amoladora) makita	10	165,00	1.650,00
Soldadora gmaw (mig) cebora	5	1.800,00	9.000,00
Esmeriladora angular 1/2" (amoladora) dewalt	20	160,00	3.200,00
Tronzadora eléctrica de metales	10	195,00	1.950,00
Lijadora orbial aeropro	10	130,00	1.300,00
Tornillo de banco (entenalla)	5	160,00	800,00
Taladro eléctrico manual 1/2" bosch	20	125,00	2.500,00
Aspirador eléctrico manual	2	50,00	100,00
Roto martillo atornillador dewalt	20	330,00	6.600,00
Prensa hidráulica	2	320,00	640,00
Compresor industrial 5hp power mate	3	1.550,00	4.650,00
Electrodo	20	65,00	1.300,00
Cizalla	10	140,00	1.400,00
Compresor industrial 5 hp	5	1.500,00	7.500,00
Cautín eléctrico josoldas	10	18,00	180,00
Plegadora electro-hidráulica ahyawei	1	15.000,00	15.000,00
Esmeriladora angular 1/2" (amoladora) dewalt	10	160,00	1.600,00
Lijadora rotacional dewalt	20	70,00	1.400,00
Lijadora orbital dewalt	20	125,00	2.500,00
Caladora eléctrica manual dewalt	5	170,00	850,00
Cizalla eléctrica predles	5	500,00	2.500,00
Secador eléctrico skill	10	420,00	4.200,00
Cargador de baterías Schumacher electric	3	300,00	900,00
Gato hidráulico 3 ton	10	150,00	1.500,00
Gato hidráulico 10 ton	10	25,00	250,00
Gato hidráulico 5 ton	10	18,00	180,00
Cortadora de plasma bp	2	650,00	1.300,00
Tronzadora eléctrica de aluminio dewalt	3	330,00	990,00
Expansor hidráulico	5	280,00	1.400,00
Remachadora	30	15,00	450,00
Pistola para sika	20	7,00	140,00
Lijadora cuadrada dewalt	5	70,00	350,00
Máquina aislamiento térmico	1	20.000,00	20.000,00
Subtotal inversión			128.680,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 44-4: Requerimientos de mobiliario parte operativa

Detalle y descripciones	cantidad	costo unitario	costo total
Perchero de materiales	1	40,00	40,00
Armarios de suministros y materiales	3	45,00	135,00
Mesas de trabajo	8	25,00	200,00
Transportador de perfilería	1	65,00	65,00
Escobas	30	2,00	60,00
Estantería de suministros y materiales	12	55,00	660,00
Perchero para perfiles	1	20,00	20,00
Plataformas tipo mesa	3	30,00	90,00
Perchero para perfilería	1	20,00	20,00
Perchero para perfilería	1	20,00	20,00
Perchero para telas y expandibles	1	75,00	75,00
Transportador de ventanas	1	65,00	65,00
Estantería para almacenamiento de madera	2	60,00	120,00
Plataforma para almacenaje de producto terminado	1	75,00	75,00
Perchero para perfiles	1	35,00	35,00
Perchero para perfiles	1	35,00	35,00
Estantería para espuma flex y esponja	1	35,00	35,00
Estantería para recepción de piezas para pintar	1	60,00	60,00
Casillero para herramientas y materiales	4	75,00	300,00
Caballetes, cortos, medianos y largos.	10	80,00	800,00
Perchero	1	20,00	20,00
Subtotal inversión			2.930,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 45-4: Requerimientos de mobiliario parte administrativa

Descripción	cantidad	costo unitario	costo total
Computadora de escritorio	3	500,00	1.500,00
Laptop	1	650,00	650,00
Impresora	2	250,00	500,00
Escritorio Gerencial	1	350,00	350,00
Escritorio ejecutivo	3	200,00	600,00
Escritorio para reuniones	1	500,00	500,00
Mesas plásticas	1	22,00	22,00
Mesa de centro	4	100,00	400,00
Archivador	3	200,00	600,00
Silla ejecutiva ergonómica	3	95,00	285,00
Silla gerencial ejecutiva	1	150,00	150,00
Sillas plásticas	100	5,00	500,00
Sillón	4	140,00	560,00
Extintores	24	40,00	960,00
Teléfono fijo	2	30,00	60,00
Celular	1	250,00	250,00
Útiles de oficina	1	200,00	200,00
Reloj biométrico de huella digital	1	300,00	300,00
Suministros de aseo y limpieza	1	100,00	100,00
Subtotal inversión			5.487,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.8.8 Materia prima requerida.

De acuerdo a los sistemas que componen una carrocería o áreas, para una producción de 10 unidades, se detallan en las siguientes tablas.

Tabla 46-4: Materiales del sistema eléctrico

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cable flexible awg-18	30	Rollos	16,20	486,00
Cable flexible awg-16	100	Rollos	17,85	1.785,00
Cable flexible awg-14	30	Rollos	27,67	830,10
Cable flexible awg-14 gemelo	50	Metros	14,02	701,00
Cable flexible awg-12	40	Metros	12,50	500,00
Cable flexible awg-10	40	Metros	19,54	781,60
Cable de parlante awg-14	5	Rollos	22,10	110,50
Cable rsa awg-16	5	Rollos	21,30	106,50
Cable coaccial	200	Metros	18,75	3.750,00
Espagueti de 1 cable	20	Rollos	22,00	440,00
Espagueti de 2 cable	30	Rollos	29,00	870,00
Espagueti de 3 cables	20	Rollos	26,00	520,00
Espagueti de 4 cables	20	Rollos	9,00	180,00
Plup coaxial	1	Unidad	0,30	0,30
Plup rsa macho	8	Unidad	0,90	7,20
Plup rsa hembra	6	Unidad	0,87	5,22
Plup de antena de radio	1	Unidad	1,15	1,15
Plup de corriente de cámaras	2	Unidad	1,20	2,40
Plup rsa en y 2 hembras 1 macho	1	Unidad	14,50	14,50
Plup rsa en y 2 macho 1 hembra	40	Unidad	18,12	724,80
Switch de 1 tiempo	90	Unidad	0,80	72,00
Switch de 2 tiempos	20	Unidad	1,26	25,20
Pulsador stop	10	Unidad	3,50	35,00
Switch electroválvulas	11	Unidad	2,56	28,16
Terminal azul hembra	120	Unidad	0,12	14,40
Terminal azul macho	2000	Unidad	0,10	200,00
Terminal amarillo hembra	1000	Unidad	0,09	90,00
Terminal amarillo macho	2000	Unidad	0,02	40,00
Terminal desnudo hembra	500	Unidad	0,07	35,00
Terminal desnudo macho	150	Unidad	0,01	1,65
Terminal redondo 3/16 azul	500	Unidad	0,19	95,00
Terminal redondo 3/16 amarillo	50	Unidad	0,22	11,00
Terminal redondo de 1/4 azul	50	Unidad	0,24	12,00
Terminal redondo de 1/4 amarillo	50	Unidad	0,31	15,50

Terminal redondo 5/16 amarillo	80	Unidad	0,19	15,20
Relay tipo interruptor de 24 v	60	Unidad	2,36	141,60
Relay tipo conmutador de 24v	15	Unidad	2,47	37,05
Relay tipo interruptor de 12 v	30	Unidad	1,36	40,80
Relay tipo conmutador de 12 v	20	Unidad	2,12	42,40
Fusible de uña de 10 amp	200	Unidad	0,90	180,00
Fusible de una de 15 amp	50	Unidad	0,87	43,50
Fusible de uña de 20 amp	10	Unidad	1,18	11,80
Fusible de uña de 25 amp	10	Unidad	1,32	13,20
Fusible de uña de 30 amp	10	Unidad	1,48	14,80
Fusible mini uña de 10 amp	10	Unidad	1,00	10,00
Fusibles mini uña de 15 amp	15	Unidad	1,10	16,50
Fusible mini uña de 20 amp	15	Unidad	1,36	20,40
Fusible mini uña de 30 amp	30	Unidad	2,66	79,80
Porta fusible unitario	60	Unidad	1,80	108,00
Porta fusible de 10 servicios	20	Unidad	4,23	84,60
Sócalo cuadro blanco macho de 2	40	Unidad	0,77	30,80
Sócalo cuadrado blanco hembra	40	Unidad	0,88	35,20
Sócalo cuadro blanco macho de 4	30	Unidad	0,60	18,00
Sócalo cuadro blanco hembra de 4	30	Unidad	0,56	16,80
Sócalo cuadro blanco macho de 6	40	Unidad	0,78	31,20
Sócalo cuadro blanco hembra de 6	40	Unidad	0,98	39,20
Sócalo cuadro blanco hembra de 8	40	Unidad	0,97	38,80
Sócalo cuadrado negro de 2	40	Unidad	0,87	34,80
Sócalo cuadrado negro de 3	50	Unidad	0,87	43,50
Sócalo de cucuya de 2	50	Unidad	0,85	42,50
Sócalo de cucuya de 3	40	Unidad	0,85	34,00
Sócalo de neblinero original g7	50	Unidad	0,82	41,00
Amarras de 10 cm	30	Paquetes	1,80	54,00
Amarras de 15 cm	40	Paquetes	2,23	89,20
Amarras de 25cm	30	Paquetes	4,19	125,70
Amarras de 35 cm	30	Paquetes	6,88	206,40
Amarras de 55 cm	30	Paquetes	20,71	621,30
Luz led blanca redonda	100	Unidad	7,30	730,00
Luz led redonda pequeña	80	Unidad	7,40	592,00
Luz led azul grande de techo	100	Unidad	7,59	759,00
Luz led azul pequeña de techo	100	Unidad	7,20	720,00
Luz de emergencia	40	Unidad	13,00	520,00
Luz de placa	40	Unidad	3,25	130,00
Luz de consola	40	Unidad	12,78	511,20
Luz de grada o estribo	300	Unidad	8,50	2.550,00
Luz de grada modelo 2	300	Unidad	7,50	2.250,00

Cucuyas tomates	150	Unidad	3,75	562,50
Direccionales	30	Unidad	8,60	258,00
Luz cuadrada led para camarote	30	Unidad	28,12	843,60
Regletas	100	Unidad	19,91	1.991,00
Velocimetro digital gps	15	Unidad	15,40	231,00
Reloj de soon roon	20	Unidad	18,60	372,00
Indicador de baño ocupado/ d.	20	Unidad	5,60	112,00
Neblineros laterales	20	Unidad	22,80	456,00
Faro delantero g-7 rh	30	Unidad	40,90	1.227,00
Faro delantero g-7 lh	30	Unidad	40,90	1.227,00
Complemento faro delant. G-7 rh	40	Unidad	20,14	805,60
Complemento faro delant.g-7 lh	40	Unidad	21,65	866,00
Faro delantero g-8 lh	30	Unidad	65,56	1.966,80
Faro posterior g-7 p. Inferior rh	20	Unidad	106,22	2.124,40
Faro posterior g-7 p. Inferior lh	20	Unidad	106,22	2.124,40
Faro posterior g-7 p. Media rh	40	Unidad	80,30	3.212,00
Faro posterior g-7 p. Media lh	30	Unidad	90,60	2.718,00
Faro posterior g-7 p.superior rh	25	Unidad	98,00	2.450,00
Faro posterior g-7 p.superior lh	25	Unidad	98,70	2.467,50
Faro posterior g-8 rh	25	Unidad	32,78	819,50
Faro posterior g-8 lh	25	Unidad	41,80	1.045,00
Faro posterior mercedes rh	15	Unidad	42,07	631,05
Faro posterior mercedes lh	15	Unidad	41,60	624,00
Luz de volumen frontal (bananac)	20	Unidad	5,14	102,80
Luz de volumen frontal (banana l)	20	Unidad	6,15	123,00
Neblineros de guardachoque rh	20	Unidad	14,50	290,00
Neblinero de guardachoque lh	20	Unidad	13,10	262,00
Luz de volumen posterior g-7 rh	30	Unidad	13,20	396,00
Luz de volumen posterior g-7 lh	30	Unidad	20,00	600,00
Luz de freno central larga	40	Unidad	35,00	1.400,00
Luz de freno central corta	40	Unidad	21,00	840,00
Luz de stop de guardachoque rh	30	Unidad	26,00	780,00
Luz de stop de guardachoque lh	30	Unidad	24,00	720,00
Cinta led azul	150	Unidad	14,50	2.175,00
Cinta led blanca	150	Unidad	14,50	2.175,00
Lunetas	30	Unidad	240,00	7.200,00
Semaforo doble cara 78 led	50	Unidad	35,00	1.750,00
Semaforo doble cara 70 led	50	Unidad	25,00	1.250,00
Inversor 60 amperios	20	Unidad	37,50	750,00
Subtotal costo				75.530,38

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 47-4: Materiales del sistema neumático

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Amortiguadores	200	Unidad	12,00	2.400,00
Pitos o cornetas	20	Unidad	21,00	420,00
Válvulas	40	Unidad	12,00	480,00
Electroválvulas	20	Unidad	21,30	426,00
Cañería	20	Unidad	8,00	160,00
Booster de persiana	30	Unidad	11,00	330,00
Booster de puerta panto grafica	30	Unidad	9,00	270,00
Booster de grada	30	Unidad	14,00	420,00
Bloqueos	35	Unidad	9,64	337,40
Booster de puerta de chofer	30	Unidad	16,00	480,00
Booster de cabina	30	Unidad	12,00	360,00
Flautas	20	Unidad	7,00	140,00
Subtotal costo				3.823,40

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 48-4: Materiales indirectos pegamentos y adhesivos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
LIQUIDO LIMPIADOR	50	UNIDAD	15,60	780,00
LIQUIDO NEGRO	50	UNIDAD	19,52	976,00
PRIMER 3M	40	UNIDAD	35,51	1.420,40
PRIMER VIDRIO	40	UNIDAD	17,65	706,00
MASKING 3/4 ABRO	100	UNIDAD	2,05	205,00
MASKING ANCHO DE 2" ABRO	100	UNIDAD	2,15	215,00
CINTA DOBLE FAZ	80	UNIDAD	4,50	360,00
CINTA ANCHA BLANCA TESA	20	UNIDAD	2,10	42,00
TAYPE	100	UNIDAD	0,76	76,00
CINTA DE EMBALAJE	100	UNIDAD	2,50	250,00
MASTICO GRANDE	120	UNIDAD	2,15	258,00
MASTICO MEDIANO	110	UNIDAD	1,80	198,00
MASTICO PEQUEÑO	110	UNIDAD	1,20	132,00
SIKA -263 (NEGRA)	150	UNIDAD	10,08	1.512,00
SIKA-256 (NEGRA)	150	UNIDAD	12,24	1.836,00
SIKA LIGTH GREY (GRIS)	90	UNIDAD	12,90	1.161,00
SIKA WHITE (BLANCA)	90	UNIDAD	12,30	1.107,00
SIKA NEGRA 3M	100	UNIDAD	12,00	1.200,00
SIKA PLOMA 3M	80	UNIDAD	12,40	992,00
PEGA NEGRA	15	UNIDAD	74,40	1.116,00
CEMENTO DE CONTACTO CANI	30	UNIDAD	9,00	270,00
FONDO GLASURIT	20	UNIDAD	13,50	270,00
MASILLA ROJA	10	UNIDAD	7,77	77,70
MASILLA SHEWIN	90	UNIDAD	7,21	648,90
MASILLA POLIESTER	200	UNIDAD	36,14	7.228,00
ANTICORROSIVO	10	GALON	64,30	643,00
Subtotal costo				23.680,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 49-4: Materiales indirectos sujeción y anclajes

DESCRIPCIÓN	CANTIDA	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
REMACHES DE 1/8 X3/4 NORMALES	10000	UNIDAD	0,02	150,00
REMACHES 5/32 X3/4 NORMALES	10000	UNIDAD	0,02	200,00
REMACHES 3/16 X 3/4 ALA ANCHA	10000	UNIDAD	0,03	300,00
PERNOS DE 1/4 X1	1000	UNIDAD	0,05	50,00
PERNOS DE 1/4 X1 1/2	1000	UNIDAD	0,08	80,00
PERNOS DE 1/4 X 2	1000	UNIDAD	0,10	100,00
PERNOS DE 1/4 X 1 CABEZA DE COCO	1000	UNIDAD	0,05	50,00
PERNOS DE 1/4 X 1 1/2 CABEZA DE COCO	1000	UNIDAD	0,08	80,00
PERNOS 5/16 X 1	1000	UNIDAD	0,10	100,00
PERNOS 5/16 X 1 1/2	1000	UNIDAD	0,12	120,00
PERNOS 5/16 X 2	1000	UNIDAD	0,20	200,00
PERNOS 5/16 X 3	1000	UNIDAD	0,25	250,00
PERNOS 5/16 X4	1000	UNIDAD	0,30	300,00
PERNOS 5/16 X 1 CABEZA DE COCO	1000	UNIDAD	0,15	150,00
PERNOS 3/8 X 1	1000	UNIDAD	0,18	180,00
PERNOS 3/8 X 1 1/2	1000	UNIDAD	0,20	200,00
PERNOS 3/8 X 3	1000	UNIDAD	0,25	250,00
PERNO AVELLANADO 3/8 X 2 PARA LLAV	1000	UNIDAD	0,35	350,00
PERNOS 7/16 X 1	500	UNIDAD	0,20	100,00
PERNO 7/16 X 1 1/2	500	UNIDAD	0,25	125,00
PERNOS DE 1/2 X 1	2000	UNIDAD	0,25	500,00
PERNOS DE 1/2 X 1 1/2	2000	UNIDAD	0,30	600,00
PERNOS DE 1/2 X 2	1000	UNIDAD	0,35	350,00
PERNOS DE 1/2 X 2 1/2	1000	UNIDAD	0,40	400,00
PERNOS DE 1/2 X 3 1/2	1000	UNIDAD	0,45	450,00
TUECAS DE 1/4 TUERCAS DE 1/4 DE SEGUR	1000	UNIDAD	0,20	200,00
TUERCAS 5/16	2000	UNIDAD	0,05	100,00
TUERCAS 5/16 DE SEGURIDAD	2000	UNIDAD	0,25	500,00
TUERCAS 3/8	1000	UNIDAD	0,08	80,00
TUERCAS 3/8 DE SEGURIDAD	1000	UNIDAD	0,25	250,00
TUERCAS 7/16	1000	UNIDAD	0,10	100,00
TUERCAS DE 1/2	1000	UNIDAD	0,10	100,00
TUERCAS DE 1/2 DE SEGURIDAD	1000	UNIDAD	0,30	300,00
RODELAS 3/16 GALVANIZADAS	1000	UNIDAD	0,01	10,00
RODELAS DE 1/4 GALVANIZADAS	1000	UNIDAD	0,05	50,00
RODELAS DE 1/4 NEGRAS	1000	UNIDAD	0,05	50,00
RODELAS 5/16 GALVANIZADAS	1000	UNIDAD	0,10	100,00
RODELAS 5/16 NEGRAS	1000	UNIDAD	0,08	80,00
RODELAS 3/8 NEGRAS	1000	UNIDAD	0,10	100,00
RODELAS DE 1/2 NEGRAS	1000	UNIDAD	0,15	150,00
PERNOS CABEZA DE COPA 5/16 X 1	2000	UNIDAD	0,15	300,00
PERNOS CABEZA DE COPA 5/16 1 1/12	2000	UNIDAD	0,20	400,00
PERNOS CABEZA DE COPA 3/8 X 1	300	UNIDAD	0,25	75,00
PERNOS CABEZA DE COPA 3/8 X 2	300	UNIDAD	0,30	90,00
AUTOPERFORANTE CABEZA DE LENTEJA	5000	UNIDAD	0,15	750,00
AUTOPERFORANTE CABEZA DE LENTEJA	5000	UNIDAD	0,18	900,00
AUTOPERFORANTE CABEZA DE LENTEJA	5000	UNIDAD	0,20	1.000,00
AUTOPERFORANTE AVELLANADO 8 X 3/4	2000	UNIDAD	0,18	360,00
AUTOPERFORANTE AVELLANADO 8 X 1	2000	UNIDAD	0,23	460,00
AUTOPERFORANTE AVELLANADO 10 X 1	2000	UNIDAD	0,35	700,00
TORNILLO AVELLANADO 6 X 1	1000	UNIDAD	0,20	200,00
TORNILLO NORMAL 8 X 1	3000	UNIDAD	0,15	450,00
TORNILLO NORMAL 8 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,18	540,00
TORNILLO AVELLANADO 8 X 1	3000	UNIDAD	0,20	600,00
TORNILLO AVELANADO 8 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,25	750,00
TORNILLO NORMAL 8 X 3 1/2	3000	UNIDAD	0,40	1.200,00
TORNILLO NORMAL 10 X 1	3000	UNIDAD	0,20	600,00
TORNILLO NORMAL 10 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,30	900,00
TORNILLO AVELLANADO 10 X 1	3000	UNIDAD	0,25	750,00
TORNILLO AVELLANADO 10 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,35	1.050,00
TORNILLO NORMAL 12 X 1	3000	UNIDAD	0,40	1.200,00
TORNILLO NORMAL 12 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,50	1.500,00
TORNILLO AVELLANADO 12 X 1	3000	UNIDAD	0,35	1.050,00
TORNILLO AVELLANADO 12 X 1 1/2	3000	UNIDAD	0,40	1.200,00
PERNO MILIMETRICO 9/64	3000	UNIDAD	0,18	540,00
PERNO MILIMETRICO 5/32	3000	UNIDAD	0,22	660,00
PERNO MILIMETRICO 3/16	1000	UNIDAD	0,25	250,00
Subtotal costo				26.280,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 50-4: Materiales indirectos accesorios

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CHAPAS REDONDAS DE CAMAROTE	100	Unidad	30,36	3.036,00
CHAPAS CUADRADAS DE CAMAROTE	100	Unidad	28,20	2.820,00
PARASOL MANUAL	20	Unidad	19,60	392,00
CHAPAS DE BODEGA TIPO MARCOPOLLO	90	Unidad	33,93	3.053,70
BRAZOS DE ESPEJOS IZQUIERDOS	20	Unidad	43,00	860,00
BRAZOS DE ESPEJOS DERECHO	20	Unidad	39,00	780,00
MARTILLOS	100	Unidad	3,80	380,00
REFLECTIVOS	100	Unidad	89,00	8.900,00
GUARDAPOLVOS BLANCOS	50	Unidad	11,00	550,00
GUARDAPOLVOS NEGROS	50	Unidad	11,00	550,00
REGILLAS DE ALUMINIO DE DEPURADOR	100	Unidad	2,80	280,00
TAPAS DE MOTOR GRANDE	100	Unidad	19,00	1.900,00
TAPAS DE MOTOR PEQUEÑA	90	Unidad	11,00	990,00
CHAPAS DE CONSOLA	100	Unidad	8,75	875,00
CHAPAS OVALADAS WOLKSWAGEN	100	Unidad	9,20	920,00
MANILLAS ANIQUELADAS GRANDES	80	Unidad	11,83	946,40
MANILLAS ANIQUELADAS MEDIANAS	80	Unidad	9,87	789,60
MANILLAS ANIQUELADAS PEQUEÑAS	80	Unidad	7,60	608,00
MOTOR DE PLUMAS DE AIRE FORZADO	30	Unidad	15,00	450,00
MECANISMO DE PLUMAS	30	Unidad	17,90	537,00
BRAZOS DE PLUMAS	30	Unidad	14,00	420,00
BOTELLA DE AGUA DE PLUMAS	30	Unidad	9,23	276,90
RADIOS	10	Unidad	45,00	450,00
PANELES	10	Unidad	325,00	3.250,00
SISTEMA DE AROMATIZACIÓN	10	Unidad	45,00	450,00
JUEGO DE ASIENTOS PARA BUSS	10	Unidad	6.517,86	65.178,60
MONITOR PARA CAMARA DE REVERSA 7"	10	Unidad	21,00	210,00
MONITOR PARA CAMAROTE	10	Unidad	18,00	180,00
CAMARA DE REVERSA NEGRA	10	Unidad	8,90	89,00
CAMARA DE REVERSA VERDE	10	Unidad	9,30	93,00
ALARMA GENIUS 12V	10	Unidad	21,43	214,30
ARMAZONES PARA COMPUERTA	20	Unidad	50,00	1.000,00
TEMPLADORES PARA COMPUERTA	4,2	Unidad	13,60	57,12
GRADAS CON CAUCHO	13,6	Unidad	100,00	1.360,00
PASAMANOS CROMADOS PEQUEÑOS	15	Unidad	35,00	525,00
CARGADOR USB	300	Unidad	5,85	1.755,00
EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO	5	Unidad	9.000,00	45.000,00
TABLERO DE CONTROL	10	Unidad	495,00	4.950,00
AMPLIFICADORES DE SONIDO	20	Unidad	115,00	2.300,00
INVERSORES PARA TV	10	Unidad	13,20	132,00
JUEGO DE VENTANAS	10	Unidad	3.000,00	30.000,00
JUEGO DE PORTAMALETAS	43	Unidad	224,00	9.632,00
PASAMANOS CROMADOS MEDIANOS	40	Unidad	32,00	1.280,00
PASAMANOS CROMADO PANTOGRAFICO	30	Unidad	32,00	960,00
ESCOBILLA DE BUSS	40	Unidad	11,60	464,00
PARASOL DE BUS	20	Unidad	58,04	1.160,80
GUIA REDONDA	20	Unidad	12,50	250,00
DISIPADOR DE RUIDO	10	Unidad	10,71	107,10
TV DE 32" LG	10	Unidad	415,00	4.150,00
TV DE 40" LG	10	Unidad	540,00	5.400,00
TV DE 32" SANSUNG	5	Unidad	405,00	2.025,00
TV DE 40" SANSUNG	5	Unidad	480,00	2.400,00
MONITOR ABATIBLE DE 15"	40,12	Unidad	223,31	8.959,20
REPRODUCTOR DE VIDEO DVD LG	10	Unidad	40,55	405,50
REPRODUCTOR DE VIDEO BLUE RAY LG	15	Unidad	6,80	102,00
RADIO DE PANTALLA PIONER	10	Unidad	49,11	491,10
PARLANTE OVALADO PIONER	10	Unidad	37,50	375,00
PARLANTE OVALADO PREMIER	10	Unidad	24,36	243,60
AMPLIFICADOR DE AUDIO	20	Unidad	12,69	253,80
REGULADOR DE VOLTAGE DE 24V A 12V	20	Unidad	30,23	604,60
REGULADOR DE VOLTAGE DE 24V A 110V	20	Unidad	33,11	662,20
PARABRISA	20	Unidad	236,61	4.732,20
EXTINTOR DE 20 LIBRAS	20	Unidad	20,00	400,00
RELOG DE SOON ROOM	20	Unidad	18,00	360,00
			Subtotal costo	232.926,72

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 51-4: Materiales indirectos plásticos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Agarra cortinas	200	Unidad	0,30	60,00
Agarra cortinas medios	200	Unidad	0,50	100,00
Basureros	10	Unidad	22,50	225,00
Pasa cortinas azules	300	Unidad	0,29	87,00
Pasa cortinas plomas	300	Unidad	0,29	87,00
Puntas azules	200	Unidad	0,45	90,00
Puntas plomas	200	Unidad	0,45	90,00
Rejillas plomas largas	300	Unidad	0,40	120,00
Rejillas plomas medianas	300	Unidad	0,50	150,00
Rejillas plomas cuadradas (antiguas)	300	Unidad	0,38	114,00
Rejillas azules grandes de canastilla	300	Unidad	0,80	240,00
Rejillas azules pequeñas	300	Unidad	0,60	180,00
Rejillas plomas grandes de canastilla	300	Unidad	0,80	240,00
Rejillas plomas pequeñas	300	Unidad	0,60	180,00
Portavasos	300	Unidad	0,90	270,00
Rejilla plomas redondas de palomeras	200	Unidad	1,10	220,00
Parantes de ventanas largos	200	Unidad	8,00	1.600,00
Parantes de ventana cortos	200	Unidad	5,00	1.000,00
Rejillas de depurador cuadradas	200	Unidad	0,95	190,00
Manillas negras ovaladas	200	Unidad	7,00	1.400,00
Manillas plomas filo pequeñas	200	Unidad	4,00	800,00
Manillas plomas con filo grandes	100	Unidad	12,30	1.230,00
Manillas negras grandes	100	Unidad	10,66	1.066,00
Manillas azules grandes	100	Unidad	11,00	1.100,00
Manillas pomas grandes	100	Unidad	12,00	1.200,00
Palomeras	100	Unidad	13,00	1.300,00
Filo de grada	30	Unidad	20,54	616,20
Caucho de compuerta	300	Unidad	2,81	843,00
Caucho de guardafango	300	Unidad	2,70	810,00
Subtotal costo				15.608,20

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 52-4: Materiales indirectos pintura

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
LIJA CUADRADA # 80	1000	UNIDAD	0,27	270,00
LIJA CUADRADA #100	1000	UNIDAD	0,30	300,00
LIJA CUADRADA # 120	1000	UNIDAD	0,30	300,00
LIJA CUADRADA # 150	1000	UNIDAD	0,35	350,00
LIJA CUADRADA # 180	1000	UNIDAD	0,40	400,00
LIJA CUADRADA # 220	1000	UNIDAD	0,40	400,00
LIJA CUADRADA # 280	1000	UNIDAD	0,30	300,00
LIJA CUADRADA # 320	1000	UNIDAD	0,40	400,00
LIJA CUADRADA # 400	1000	UNIDAD	0,50	500,00
LIJA CUADRADA DE HIERRO # 36	1000	UNIDAD	0,46	460,00
LIJA CUADRADA DE HIERRO # 50	1000	UNIDAD	0,44	440,00
LIJA ORBITAL # 80	2000	UNIDAD	0,27	540,00
LIJA ORBITAL # 100	2000	UNIDAD	0,27	540,00
LIJA ORBITAL # 120	2000	UNIDAD	0,27	540,00
LIJA ORBITAL # 150	2000	UNIDAD	0,30	600,00
LIJA ORBITAL # 180	2000	UNIDAD	0,35	700,00
LIJA ORBITAL # 220	2000	UNIDAD	0,35	700,00
LIJA ORBITAL # 320	2000	UNIDAD	0,40	800,00
LIJA ORBITAL # 400	2000	UNIDAD	0,50	1.000,00
LIJA ORBITAL DE HIERRO # 36	1000	UNIDAD	0,46	460,00
LIJA ORBITAL DE HIERRO # 50	1000	UNIDAD	0,48	480,00
LIJA ORBITAL DE HIERRO #100	1000	UNIDAD	0,50	500,00
LIJA ORBITAL DE HIERRO #120	1000	UNIDAD	0,55	550,00
LIJA ORBITAL DE PULIR #180	1000	UNIDAD	0,58	580,00
LIJA ORBITAL DE PULIR #120	1000	UNIDAD	0,52	520,00
LIJA ORBITAL DE PULIR #80	2000	UNIDAD	0,48	960,00
LIJA ORBITAL DE PULIR # 320	2000	UNIDAD	0,60	1.200,00
LIJA ORBITAL DE PULIR # 1000	2000	UNIDAD	0,80	1.600,00
LIJA ORBITAL DE PULIR # 1200	2000	UNIDAD	0,80	1.600,00
LIJA ORBITAL DE PULIR # 1500	2000	UNIDAD	0,85	1.700,00
LIJA DE PULIR CUADRADA # 1000	1000	UNIDAD	0,80	800,00
LIJA DE PULIR CUADRADA # 1500	1000	UNIDAD	0,80	800,00
LIJA DE PULIR CUADRADA # 150	1000	UNIDAD	0,80	800,00
CATALIZADOR	40	LITROS	7,00	280,00
ANTICORROSIVO	40	GALON	12,86	514,40
THINNER	10	BARRIL	240,00	2.400,00
BARNIZ	50	LITROS	15,40	770,00
TAKLOT TACAR	40	UNIDAD	1,34	53,60
WAYPE	60	LIBRA	1,96	117,60
MASA DE PULIR	40	LITROS	7,14	285,60
FONDO GLASURIT	50	LITROS	13,50	675,00
MASILLA ROJA	300	UNIDAD	7,77	2.331,00
MASILLA SHEWIN	30	GALON	7,21	216,30
MASILLA POLIESTER	30	GALON	36,14	1.084,20
PREPARACIÓN POLIURETANO	60	LITROS	16,00	960,00
ANTICORROSIVO	40	GALON	64,30	2.572,00
Subtotal costo				34.349,70

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 53-4: Materiales directos tubos y planchas

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plancha 1 x 1/8	80	Unidad	3,90	312,00
Plancha 12 x 14 und	90	Unidad	3,85	346,50
Tool hg 190 und	80	Unidad	49,70	3.976,00
Plancha aluminio lisa 1	80	Unidad	52,33	4.186,40
Plancha aluminio lisa 2	90	Unidad	63,15	5.683,50
Aluminio 1 x18 mm und	70	Unidad	6,11	427,70
Aluminio 2 x 3 16 mm	70	Unidad	15,26	1.068,20
Aluminio 3/4 x1/8	70	Unidad	6,57	459,90
Bobina galvanizada	84	Metro	10,54	885,36
Alambre recocido	10	Rollo	0,70	7,00
Canal 80x3 mm	30	Unidad	19,20	576,00
Plancha 2 x 1/8	60	Unidad	8,12	487,20
Tubo galva. 50x50x1,50 x6000	40	Unidad	25,80	1.032,00
C 80x40x 3,0 x 6000	60	Unidad	8,00	480,00
Tubo galva. 40x40x2x6000	120	Unidad	29,76	3.571,20
Tubo galva. 50x50x3.0x6000	110	Unidad	52,48	5.772,80
Tubo galva. 25x25x2.0x6000	100	Unidad	17,03	1.703,00
Tubo galva. 50x50x1.5 x6000	100	Unidad	25,81	2.581,00
Tubo galva. 50x50x2.0 x6000	110	Unidad	39,54	4.349,40
Tubo galva. 100x50x3.0 x6000	120	Unidad	80,80	9.696,00
Tubo galva. 60x40x3.0 x6000	100	Unidad	31,71	3.171,00
			Subtotal costo	50.772,16

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 54-4: Materiales directos maderas

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pelikano plywood estandar 5mm	25	Unidad	11,96	299,00
Plywood marino 15mm bc 1,22x2,50	25	Unidad	43,39	1.084,75
Pywood pelik 122x244x09 cc	40	Unidad	24,04	961,60
Plywood marino 122x250x15 bc	50	Unidad	50,38	2.519,00
			Subtotal costo	4.864,35

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 55-4: Materiales directos moquetas y tapizados

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Vinil	100	Metros	14,06	1.406,00
Moqueta	120	Metros	5,36	643,20
Ultra tapizón	90	Metros	6,70	603,00
Moqueta negra	100	Metros	150,00	15.000,00
Kroy piso 0005	100	Metros	12,50	1.250,00
			Subtotal costo	18.902,20

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 56-4: Materiales directos piezas de fibra

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plancha de techo	40	Unidad	207,90	8.316,00
Lateral curvo	80	Unidad	105,58	8.446,40
Lateral plano	80	Unidad	58,30	4.664,00
Pedazo de lateral curvo	20	Unidad	69,23	1.384,60
Planchas alumineadas	30	Unidad	95,00	2.850,00
Ventolera con extractor	30	Unidad	170,00	5.100,00
Baños	5	Unidad	1.800,00	9.000,00
Botaguas	30	Unidad	19,00	570,00
			Subtotal costo	40.331,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.8.9 Mano de obra requerida.

De acuerdo al organigrama estructural propuesto, entre la mano directa e indirecta, se requiere al siguiente personal, conforme a la siguiente tabla.

Tabla 57-4: Requerimiento de mano de obra directa e indirecta

Nº	Cargos	Sueldo	Cantidad de personas	Costo total anual	Tipo de mano de obra
1	Gerente General	1.000,00	1	1.000,00	Indirecta
2	Jefe administrativo	800,00	1	800,00	Indirecta
3	Responsable de talento humano	750,00	1	750,00	Indirecta
4	Responsable de SSO *	700,00	1	700,00	Indirecta
5	Contador	800,00	1	800,00	Indirecta
6	Secretaria/oficinista	550,00	2	1.100,00	Indirecta
7	Recepcionista	500,00	2	1.000,00	Indirecta
8	Jefe de producción	900,00	1	900,00	Indirecta
9	Supervisor de producción	700,00	8	5.600,00	Directa
10	Diseñador gráfico	750,00	1	750,00	Directa
11	Inspector control de calidad	800,00	1	800,00	Directa
12	Operario de producción	540,00	25	13.500,00	Directa
13	Soldador	650,00	4	2.600,00	Directa
14	Bodegueros	450,00	2	900,00	Directa
15	Fibrero	540,00	4	2.160,00	Directa
16	Pintor	540,00	4	2.160,00	Directa
17	Jefe de comercialización	700,00	1	700,00	Indirecta
18	Vendedor	600,00	1	600,00	Indirecta
19	Responsable de marketing	650,00	1	650,00	Indirecta
TOTALES		12.920,00	62	37.470,00	

* Responsable de Salud y Seguridad Ocupacional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 58-4: Rol de pagos proyectado para el año 2019

<div> <div>EMPRESA CAR BUSS YAULEMA</div> <div>ROL DE PAGOS</div> </div>										
PERIODO: AÑO 2019						DESCUENTOS				
N°	Cod	CARGOS	SUELDO	CANTIDAD	TOTAL INGRESOS	APORTE P. IEES	LIQUIDO A PAGAR	DECIMO 13	DECIMO 14	TOTAL BS
1	A1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	1.000,00	94,50	905,50	1.000,00	394,00	1.394,00
2	A2	Jefe administrativo	\$ 800,00	1	800,00	75,60	724,40	800,00	394,00	1.194,00
3	A3	Responsable de talento humano	\$ 750,00	1	750,00	70,88	679,13	750,00	394,00	1.144,00
4	A4	Responsable de SSO	\$ 700,00	1	700,00	66,15	633,85	700,00	394,00	1.094,00
5	A5	Contador	\$ 800,00	1	800,00	75,60	724,40	800,00	394,00	1.194,00
6	A6	Secretaria/oficinista	\$ 550,00	2	1.100,00	103,95	996,05	1.100,00	394,00	1.494,00
7	A7	Recepcionista	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	905,50	1.000,00	394,00	1.394,00
8	O1	Jefe de producción	\$ 900,00	1	900,00	85,05	814,95	900,00	394,00	1.294,00
9	O2	Supervisor de producción	\$ 700,00	8	5.600,00	529,20	5.070,80	5.600,00	394,00	5.994,00
10	O3	Diseñador gráfico	\$ 750,00	1	750,00	70,88	679,13	750,00	394,00	1.144,00
11	O4	Inspector control de calidad	\$ 800,00	1	800,00	75,60	724,40	800,00	394,00	1.194,00
12	O5	Operario de producción	\$ 540,00	25	13.500,00	1.275,75	12.224,25	13.500,00	394,00	13.894,00
13	O6	Soldador	\$ 650,00	4	2.600,00	245,70	2.354,30	2.600,00	394,00	2.994,00
14	O7	Bodegueros	\$ 450,00	2	900,00	85,05	814,95	900,00	394,00	1.294,00
15	O8	Fibrero	\$ 540,00	4	2.160,00	204,12	1.955,88	2.160,00	394,00	2.554,00
16	O9	Pintor	\$ 540,00	4	2.160,00	204,12	1.955,88	2.160,00	394,00	2.554,00
17	CO1	Jefe de comercialización	\$ 700,00	1	700,00	66,15	633,85	700,00	394,00	1.094,00
18	CO2	Vendedor	\$ 600,00	1	600,00	56,70	543,30	600,00	394,00	994,00
19	CO3	Responsable de marketing	\$ 650,00	1	650,00	61,43	588,58	650,00	394,00	1.044,00
TOTALES			\$ 12.920,00	62	\$ 37.470,00	\$ 3.540,92	\$ 33.929,09	\$ 37.470,00	\$ 7.486,00	\$ 44.956,00
ELABORADO POR: TALENTO HUMANO			AUTORIZADO POR: GERENCIA			REGISTRADO POR: CONTABILIDAD				

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Nota: Los roles de pago de los años 2020 al 2023 constan en el anexo 8-11

Ropa de trabajo para el personal operativo – obreros.

Se propone los modelos de ropa de trabajo para el personal operativo de la empresa CAR-BUSS Yaulema, para incrementar el liderazgo, responsabilidad, productividad y socialización entre cada uno de los miembros de la empresa. Es una forma de difundir el compromiso organizacional (ver ilustración 17).



Ilustración 18-4: Ropa de trabajo del personal operativo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.8.10 Análisis del plan operacional y mejora de la cadena de valor.

El estudio y la implementación de una nueva planta de producción, ayudara de gran manera la mejora a las actividades internas de la empresa CAR-BUSS Yaulema, se ha determinado lo siguiente luego de este plan:

- El lugar determinado debe obedecer al estudio de las ventajas y desventajas que ofrecen las ubicaciones para la construcción de la nueva planta.
- La capacidad productiva de la nueva planta de producción, obedece a la proyección de ventas que tiene la empresa dentro de los próximos 5 años.
- Los requerimientos de maquinaria, equipos, herramientas y personal son determinados en base al tamaño de la nueva planta y el órgano estructural.

Mediante la implementación de las mejoras descritas en el plan organizacional, marketing y operacional, se ha graficado la cadena de valor de la empresa CAR-BUSS Yaulema.

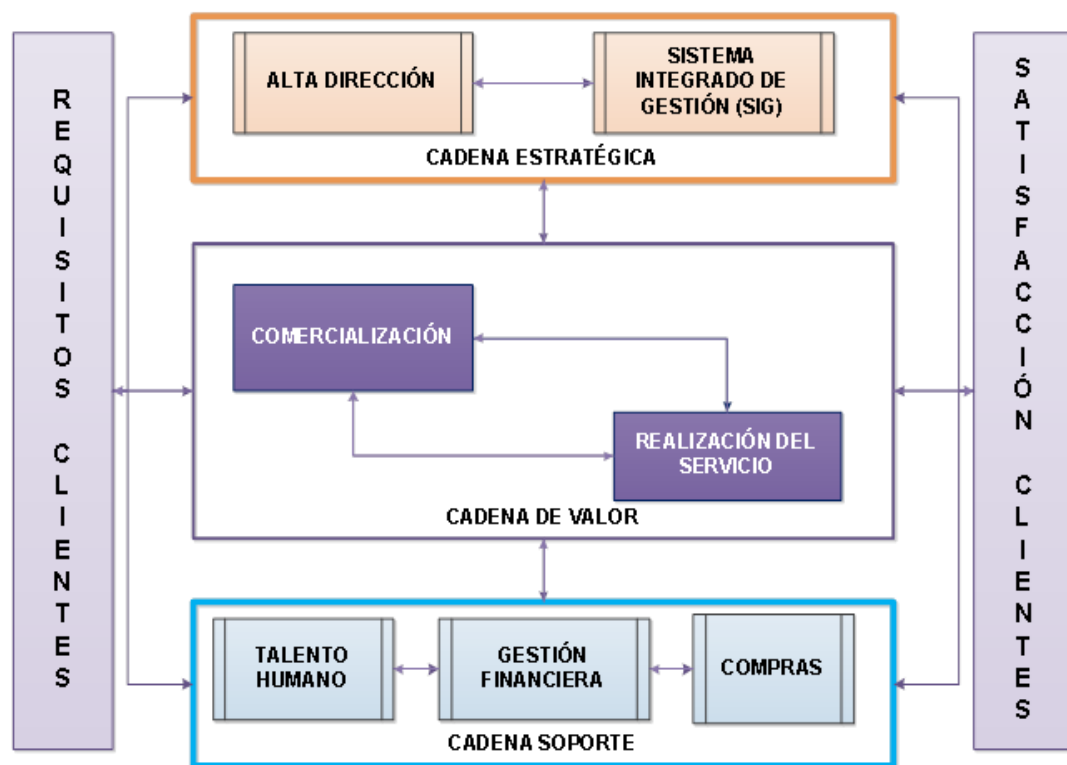


Figura 29-4: Cadena de valor de la empresa CAR-BUSS Yaulema

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.9 Plan financiero.

4.9.1 Objetivos:

- Analizar la información financiera de los costos y gastos detallado en el estudio de mercado, así como en el estudio técnico y poder definir la cuantía de las inversiones que se requieren para implementar la nueva planta de producción.
- Proyectar los ingresos con los precios de la línea de productos, así como los costos de producción y gastos operativos.
- Evaluar las inversiones iniciales y sus proyecciones del flujo de caja, mediante los índices financieros.

4.9.2 Inversiones iniciales.

Para la cuantificación total de las inversiones iniciales, que se requieren para la construcción y operatividad de la nueva planta de producción, se hace referencias de los requerimientos detallados en el plan operativo, de acuerdo a la tabla 73, en cambio la tabla 92 muestra, el capital inicial y las acumulaciones de las utilidades y capitalizaciones que se han generado durante los años de vida de la empresa CAR-BUSS Yaulema.

Tabla 59-4: Inversión actual en el patrimonio de la empresa.

Subgrupos	Subtotales	Referencias
Inversión inicial patrimonio	219.862,25	Ver anexo 4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 60-4: Inversiones iniciales para implementar la nueva planta

Subgrupos	Subtotales	Referencias
Inmuebles	647.400,00	Tabla Nro. 74
Herramientas	47.983,60	Tabla Nro. 75
Maquinaria y equipos	128.680,00	Tabla Nro. 76
Mobiliario operativo y administrativo	8.417,00	Tabla Nro. 77,78
Total inversión	832.480,60	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.3 Fuentes de financiamiento.

El valor total de la inversión será financiado de la siguiente manera: se destinará el 15,22% del capital actual a la reinversión, con el fin de no poner en riesgo la liquidez de la empresa, se buscará financiamiento de terceros, para que cubra un 33,63% de la inversión total, y el resto el Señor Yaulema, realizará una nueva aportación propia.

Tabla 61-4: Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Reinversión de utilidades acumuladas	126.692,16	15,22%
Préstamo con la CFN	280.000,00	33,63%
Aumento de capital propio	425.788,44	51,15%
	832.480,60	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

A continuación, en la tabla 95, se indica la simulación del crédito por parte de la plataforma de la CFN, para este tipo de crédito, de acuerdo a los términos citados.

Tabla 62-4: Fuentes de financiamiento

COMPAÑÍA FINANCIERA NACIONAL

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

[Página CFN](#) /
 [Simuladores](#) /

CONDICIONES GENERALES DE LA SIMULACIÓN DE CRÉDITO			
Segmento Crédito	Crédito Comercial Ordinario	Subsegmento de Crédito	Comercial Ordinario
Sistema de Amortización	Francesa		
Producto	Activo Fijo (Vehículos Hasta 120 meses)		
DATOS DE FINANCIAMIENTO			
Monto Capital Solicitado	\$280,000.00 dólares	Monto de crédito solicitado por el cliente	
Monto de Capital a Desembolsar	\$280,000.00 dólares	Monto de crédito a ser desembolsado	
Plazo	120 meses	Plazo solicitado del préstamo	
Periodicidad de Pago	Anual		

Cuota	Saldo Capital	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	\$ 280,000.00	\$ 17,771.95	\$ 27,328.00	\$ 79.91	\$ 45,179.85
2	\$ 262,228.05	\$ 19,506.49	\$ 25,593.46	\$ 74.83	\$ 45,174.78
3	\$ 242,721.56	\$ 21,410.33	\$ 23,689.62	\$ 69.27	\$ 45,169.22
4	\$ 221,311.23	\$ 23,499.97	\$ 21,599.98	\$ 63.16	\$ 45,163.11
5	\$ 197,811.26	\$ 25,793.57	\$ 19,306.38	\$ 56.45	\$ 45,156.40
6	\$ 172,017.69	\$ 28,311.02	\$ 16,788.93	\$ 49.09	\$ 45,149.04
7	\$ 143,706.67	\$ 31,074.18	\$ 14,025.77	\$ 41.01	\$ 45,140.96
8	\$ 112,632.49	\$ 34,107.02	\$ 10,992.93	\$ 32.14	\$ 45,132.09
9	\$ 78,525.47	\$ 37,435.86	\$ 7,664.09	\$ 22.41	\$ 45,122.36
10	\$ 41,089.60	\$ 41,089.60	\$ 4,010.35	\$ 11.73	\$ 45,111.68

Fuente: CFN Simulador de crédito

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E, (2018)

4.9.4 Determinación del costo de ventas.

4.9.4.1 Determinación de los gastos operativos.

Para la determinación del costo de producción, de la línea de productos de la empresa CAR-BUSS Yaulema, se determinó los gastos operativos, clasificados de la siguiente manera.

Administrativos: Sueldos y salarios del personal administrativo, los beneficios sociales y el aporte personal del IESS más los fondos de reserva calculados para un año, honorarios profesionales del personal de asesoría según el órgano estructural, y suministros de oficina.

Comercialización y ventas: Sueldos y salarios del jefe de comercialización y los vendedores, con sus beneficios sociales y el aporte personal del IESS más los fondos de reserva, también se encuentra el transporte, combustible y lubricantes del vehículo de la empresa, suministros, servicios básicos y el plan de marketing.

Financieros: Corresponde a los intereses bancarios pagados por el préstamo de terceros

Tabla 63-4: Gastos operativos proyectados para el año 2019

	Rubros	Mensual	Costo total anual
Administrativos	Sueldos y salarios	7.334,55	88.014,60
	Beneficios sociales y otros	12.040,00	12.040,00
	Aportes IESS más FR	765,45	9.185,40
	Honorarios profesionales	1.000,00	12.000,00
	Suministros de oficina	300,00	3.600,00
	Subtotal		124.840,00
Comercialización y ventas	Sueldos y salarios	1.765,73	21.188,76
	Beneficios sociales y otros	3.132,00	3.132,00
	Aportes IESS más FR	184,28	2.211,36
	Transporte	920,00	920,00
	Combustible y lubricantes	402,50	402,50
	Suministros y materiales	19.550,00	19.550,00
	Servicios básicos	8.050,00	8.050,00
	Otros imprevistos	200,00	2.400,00
	Gastos plan de marketing	6.823,00	6.823,00
	Subtotal		64.677,62
	Gastos financieros	2.000,00	27.328,00
	Subtotal		129.231,12

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.4.2 Determinación del costo de producción.

Para poder determinar el costo individual de la línea de productos (modelos), se realizó las siguientes hojas de costos con la información de los valores de las tablas del plan operacional, referenciados como constan en la hoja de costos, respectivas para cada modelo de unidad, de acuerdo a la determinación de los materiales directos e indirectos.

Tabla 64-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		CARBUSS 900	
MARCA/CHASIS:		HINO	
TIPO:		BUS	
MODALIDAD:		INTERPROVINCIAL	
NÚMERO DE PLAZAS:		46 sentados	
POSEE BAÑO:		NP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		45.722,21	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
COSTOS PRIMOS		55.829,53	
Costos indirectos			
Materiales indirectos		10.277,62	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		72.179,47	
Número de unidades producidas en el año		12	
Costo de producción total		866.153,70	
<div> Jefe de producción ELABORADO POR: </div> <div> Jefe Administrativo REVISADO POR: </div> <div> Contabilidad APROBADO POR: </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 65-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		CARBUSS 900	
MARCA/CHASIS:		HINO	
TIPO:		BUS	
MODALIDAD:		INTRAPROVINCIAL 1 PUERTA	
NUMERO DE PLAZAS:		47 sentados y 12 parados	
POSEE BAÑO:		NP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		22.861,11	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		32.968,42	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		5.842,57	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		44.883,32	
Número de unidades producidas en el año		4	
Costo de producción total		179.533,29	
<div> <div>Jefe de producción</div> <div>ELABORADO POR:</div> <div>Contabilidad</div> <div>APROBADO POR:</div> </div> <div> <div>Jefe Administrativo</div> <div>REVISADO POR:</div> </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 66-4: Determinación de costos de productos – VICTORIA

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		VICTORIA	
MARCA/CHASIS:		HINO	
TIPO:		MINIBUS	
MODALIDAD:		TURISMO	
NUMERO DE PLAZAS:		33 sentados	
POSEE BAÑO:		NP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		22.861,11	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		32.968,42	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		6.046,57	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		45.087,32	
Número de unidades producidas en el año		4	
Costo de producción total		180.349,29	
<div> <div>Jefe de producción</div> <div>ELABORADO POR:</div> </div> <div> <div>Jefe Administrativo</div> <div>REVISADO POR:</div> </div> <div> <div>Contabilidad</div> <div>APROBADO POR:</div> </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 67-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 MB

HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		CARBUSS 900 MB	
MARCA/CHASIS:		MERCEDES BENZ	
TIPO:		BUS	
MODALIDAD:		INTRAPROVINCIAL 1 PUERTA	
NUMERO DE PLAZAS:		50 sentados y 10 parados	
POSEE BAÑO:		NP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		45.722,21	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		55.829,53	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		10.277,62	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		72.179,47	
Número de unidades producidas en el año		7	
Costo de producción total		505.256,32	
<div> <div>Jefe de producción</div> <div>ELABORADO POR:</div> <div>Contabilidad</div> <div>APROBADO POR:</div> </div> <div> <div>Jefe Administrativo</div> <div>REVISADO POR:</div> </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 68-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 VW

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:	CARBUSS 900 VW		
MARCA/CHASIS:	VOLKSWAGEN		
TIPO:	BUS		
MODALIDAD:	INTERPROVINCIAL		
NUMERO DE PLAZAS:	45 sentados		
POSEE BAÑO:	SP		
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		45.722,21	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		55.829,53	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		12.077,62	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		73.979,47	
Número de unidades producidas en el año		5	
Costo de producción total		369.897,37	
<div> Jefe de producción ELABORADO POR: </div> <div> Jefe Administrativo REVISADO POR: </div> <div> Contabilidad APROBADO POR: </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 69-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 VW

HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		CARBUSS 900 VW	
MARCA/CHASIS:		VOLKSWAGEN	
TIPO:		BUS	
MODALIDAD:		INTRAPROVINCIAL 1 PUERTA	
NUMERO DE PLAZAS:		45 sentados y 15 parados	
POSEE BAÑO:		SP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		45.722,21	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		55.829,53	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		11.537,62	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		73.439,47	
Número de unidades producidas en el año		3	
Costo de producción total		220.318,42	
<div> <div>Jefe de producción</div> <div>ELABORADO POR:</div> <div>Contabilidad</div> <div>APROBADO POR:</div> </div> <div> <div>Jefe Administrativo</div> <div>REVISADO POR:</div> </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 70-4: Determinación de costos de productos – CARBUSS 900 VW

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO:		CARBUSS 900 VW	
MARCA/CHASIS:		VOLKSWAGEN	
TIPO:		BUS	
MODALIDAD:		TURISMO	
NUMERO DE PLAZAS:		45 sentados	
POSEE BAÑO:		SP	
Componentes del costo de producción	Subtotal costo	Costo total	REFERENCIA
Materia prima directa		45.722,21	
Sistema eléctrico	7.553,04		Tabla Nro. 75
Sistema neumático	382,34		Tabla Nro. 76
Pegamentos y adhesivos	2.368,00		Tabla Nro. 77
Sujeción y anclajes	2.628,00		Tabla Nro. 78
Accesorios	17.208,07		Tabla Nro. 79
Plásticos	1.560,82		Tabla Nro. 80
Pintura	3.434,97		Tabla Nro. 81
Tubos y planchas	5.077,22		Tabla Nro. 82
Maderas	486,44		Tabla Nro. 83
Moquetas y tapizados	1.890,22		Tabla Nro. 84
Piezas de fibra	3.133,10		Tabla Nro. 85
Mano de obra directa		10.107,32	Tabla Nro. 87
Total		55.829,53	
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales indirectos		11.877,62	Tabla Nro. 79, 85
Mano de obra indirecta		301,58	Tabla Nro. 87
GASTOS OPERATIVOS		5.770,75	
Costo de producción unitario		73.779,47	
Número de unidades producidas en el año		2	
Costo de producción total		147.558,95	
<div> <div>Jefe de producción</div> <div>ELABORADO POR:</div> <div>Contabilidad</div> <div>APROBADO POR:</div> </div> <div> <div>Jefe Administrativo</div> <div>REVISADO POR:</div> </div>			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.5 Determinación del precio de venta al público.

Luego de haber determinado los costos de venta para cada línea de productos, se determinó los precios de cada unidad para el año 2019, bajo la siguientes políticas y consideraciones:

- El margen de utilidad sobre el costo de producción y distribución, no debe ser menor a un 20%, se establece un margen del 20% para los primeros productos sobre el costo total de producción y distribución, para el resto de productos se considera un 25%.
- Los precios de las unidades se mantendrán durante 3 años fijos, en el cuarto año, se incrementará 2.000,00, por prudencia financiera.
- Se estima que los consumidores de una misma cooperativa accedan a los productos, y se tendrá que aplicar las estrategias de marketing, del descuento por flota, al producto CAR-BUSS 900 Interprovincial, en el cuarto año.
- De igual manera se estima que de la producción total un 5% de clientes accedan al descuento por pronto pago, es decir, 2, y así sucesivamente los años siguientes.

4.9.6 Presupuesto de ingresos.

Para la determinación de los ingresos y cantidad a fabricarse, se tomó en cuenta el porcentaje de participación de la demanda insatisfecha de acuerdo a la tabla 35 y la capacidad productiva de la nueva planta de producción, así como también la respuesta Nro. 8 del estudio de mercado. ver tabla 103.

4.9.7 Presupuesto de egresos.

Para proyectar los egresos, que incluyen los costos de producción, así como los gastos operacionales de administración, comercialización, y financieros se consideró la inflación anual del IPC por sectores del servicio de transportes, en el anexo 6 se encuentra el detalle de los gráficos de la inflación del país, para obtener el rubro de cada año, se tiene como base las hojas de costos de cada producto. ver tabla 104.

Tabla 71-4: Proyección de ingresos

Modelos	MODALIDAD	AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021			AÑO 2022			AÑO 2023		
		C	PVP	VENTA	C	PVP	VENTA	C	PVP	VENTA	C	PVP	VENTA	C	PVP	VENTA
CARBUSS 900	INTERPROVINCIAL	12	88.000,00	1.056.000,00	13	88.000,00	1.144.000,00	14	88.000,00	1.232.000,00	18	90.000,00	1.620.000,00	19	90.000,00	1.710.000,00
CARBUSS 900	INTRAPROVINCIAL 1 P.	4	57.500,00	230.000,00	8	57.500,00	460.000,00	8	57.500,00	460.000,00	10	59.500,00	595.000,00	10	59.500,00	595.000,00
VICTORIA	TURISMO	4	57.000,00	228.000,00	4	57.000,00	228.000,00	4	57.000,00	228.000,00	6	59.000,00	354.000,00	6	59.000,00	354.000,00
CARBUSS 900 MB	INTRAPROVINCIAL 1 P.	7	91.000,00	637.000,00	8	91.000,00	728.000,00	8	91.000,00	728.000,00	8	93.000,00	744.000,00	8	93.000,00	744.000,00
CARBUSS 900 VW	INTERPROVINCIAL	5	92.500,00	462.500,00	6	92.500,00	555.000,00	6	92.500,00	555.000,00	8	94.500,00	756.000,00	8	94.500,00	756.000,00
CARBUSS 900 VW	INTRAPROVINCIAL 1 P.	3	92.000,00	276.000,00	4	92.000,00	368.000,00	4	92.000,00	368.000,00	4	94.000,00	376.000,00	4	94.000,00	376.000,00
CARBUSS 900 VW	TURISMO	2	93.500,00	187.000,00	3	93.500,00	280.500,00	3	93.500,00	280.500,00	3	95.500,00	286.500,00	3	95.500,00	286.500,00
TOTALES		37		3.076.500,00	46		3.763.500,00	47		3.851.500,00	57		4.731.500,00	58		4.821.500,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 72-4: Proyección de egresos

Rubros	2019	2020	2021	2022	2023
Materia prima directa	1.735.157,91	2.127.408,76	2.173.656,77	2.636.136,94	2.682.384,95
Mano de obra directa	385.129,20	414.589,20	422.799,20	422.889,20	488.892,60
Costos indirectos de fabricación	428.245,69	504.830,06	515.225,87	621.328,38	631.724,19
= Costo de producción total (CV)	2.548.532,80	3.046.828,02	3.111.681,84	3.680.354,52	3.803.001,74
Gastos administrativos	124.840,00	130.630,00	131.351,00	132.065,15	134.386,39
Gastos de ventas	64.677,62	68.784,94	74.446,57	81.084,07	89.867,19
Gastos financieros	27.328,00	25.593,46	23.689,62	21.599,98	19.306,38

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.8 Depreciaciones.

La siguiente tabla muestra el rubro de depreciaciones de la empresa CAR-BUSS Yaulema, las cuentas con negrita, son las inversiones que ya están en operación, para el cálculo se utiliza el método legal línea recta establecido por el Servicio de Rentas Internas, la fórmula es la siguiente:

$$DR = \frac{VL - VR}{VU}; \text{ donde: } VL = \text{Valor en libros; } VR = \text{Valor residual; } VU = \text{Vida útil.}$$

Tomando en cuenta que para Inmuebles es de 20 años; Maquinarias, equipos y herramientas 10 años, y vehículos 5 años.

Tabla 73-4: Cuadro de depreciaciones

RUBROS DE INVERSIÓN	AÑOS						TOTAL
	0	2019	2020	2021	2022	2023	
ACTIVOS FIJOS							-
Inmuebles	140.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	35.000,00
Instalaciones y adecuaciones	131.400,00	6.570,00	6.570,00	6.570,00	6.570,00	6.570,00	32.850,00
Maquinaria, equipos y herramientas	248.680,00	24.868,00	24.868,00	24.868,00	24.868,00	24.868,00	124.340,00
Vehículos	55.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	55.000,00
Planta de producción	200.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
Edificio administrativo	100.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00
Maquinaria y herramientas	128.680,00	12.868,00	12.868,00	12.868,00	12.868,00	12.868,00	64.340,00
Mobiliario	8.417,00	841,70	841,70	841,70	841,70	841,70	4.208,50
TOTAL	1.012.177,00	78.147,70	78.147,70	78.147,70	78.147,70	78.147,70	390.738,50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 74-4: Valor en libros de los activos fijos

RUBROS DE INVERSIÓN	AÑOS						TOTAL
	0	2019	2020	2021	2022	2023	
ACTIVOS FIJOS							-
Inmuebles	140.000,00	133.000,00	126.000,00	119.000,00	112.000,00	105.000,00	595.000,00
Instalaciones y adecuaciones	131.400,00	124.830,00	118.260,00	111.690,00	105.120,00	98.550,00	558.450,00
Maquinaria, equipos y herramientas	248.680,00	223.812,00	198.944,00	174.076,00	149.208,00	124.340,00	870.380,00
Vehículos	55.000,00	44.000,00	33.000,00	22.000,00	11.000,00	-	55.000,00
Planta de producción	200.000,00	190.000,00	180.000,00	170.000,00	160.000,00	150.000,00	850.000,00
Edificio administrativo	100.000,00	95.000,00	90.000,00	85.000,00	80.000,00	75.000,00	425.000,00
Maquinaria y herramientas	128.680,00	115.812,00	102.944,00	90.076,00	77.208,00	64.340,00	450.380,00
Mobiliario	8.417,00	7.575,30	6.733,60	5.891,90	5.050,20	4.208,50	29.459,50
TOTAL	1.012.177,00	934.029,30	855.881,60	777.733,90	699.586,20	621.438,50	3.833.669,50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.9 Determinación de la tasa de descuento.

La tasa de descuento es la base de comparación para la evaluación financiera, el proyecto por lo menos debe obtener una tasa igual o sino el proyecto será rechazado. Si la tasa es muy alta fácilmente el VAN se vuelve negativo en ese caso se rechaza el proyecto.

También se le conoce como el promedio ponderado del capital (KP), para la presente investigación se consideró el promedio de las tasas de interés activas de las siguientes instituciones: CFN 10,21%, el promedio de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes a la SEPS indican un 15% y las mutualistas el 14%.

Tabla 75-4: Cálculo del costo promedio ponderado del capital (KP)

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	TASA NOMINAL	KP
Reinversión de utilidades acumuladas	126.692,16	15,22%	0,1260	0,019
Préstamo con la CFN	280.000,00	33,63%	0,0800	0,027
Aumento de capital propio	425.788,44	51,15%	0,1150	0,059
	832.480,60		KP=	10,49%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.10 Flujo de caja.

El flujo de caja muestra las entradas de dinero y las salidas de dinero, en las entradas de dinero se encuentran las ventas realizadas según las proyecciones de la tabla Nro. 108, por otro lado, en las salidas de dinero se detallan los rubros del costo de producción integrado por los tres elementos del costo, y los detalles de los gastos operativos conforme la tabla Nro. 109, a la utilidad neta se suma las depreciaciones.

4.9.11 Ratios proyectadas

<p>Liquidez:</p> $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ <p>Prueba ácida:</p> $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	$\frac{400.687,98}{145.416,55}$ <p>R=2,76</p> $\frac{400.687,98 - 131.767,03}{145.416,55}$ <p>R=1,85</p>	<p>La empresa CAR-BUSS Yaulema, tiene una liquidez bastante aceptable, ya supera el valor de 1 lo que significa que los activos superan al pasivo y así la empresa puede cubrir con sus obligaciones a corto plazo.</p> <p>El resultado de la razón rápida de 1,88 indica que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$1,85 para cancelar las deudas.</p>
<p>Rentabilidad:</p> <p>Margen de utilidad bruta</p> $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$ <p>Margen de utilidad neta</p> $\frac{\text{Utilidad neta (ganancias disponibles para los accionistas)}}{\text{Ventas}}$	$\frac{527.967,20}{3'076.500,00}$ <p>R=17,16%</p> $\frac{162.879,13}{3'076.500,00}$ <p>R=5,29%</p>	<p>La empresa ha obtenido un margen del 17,16% de utilidad bruta, considerando que las empresas determinan un margen del 10%, el resultado es muy satisfactorio para el propietario de la empresa CAR-BUSS Yaulema.</p> <p>La empresa ha obtenido un margen del 5,29% de utilidad neta, luego de deducido el impuesto a la renta, el resultado es muy satisfactorio para el propietario de la empresa CAR-BUSS Yaulema.</p>

4.9.12 Estados financieros proyectados

Tabla 76-4: Estado de flujo de caja

RUBROS			AÑOS				
		AÑO 2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	INGRESOS OPERACIONALES		3.076.500,00	3.763.500,00	3.851.500,00	4.731.500,00	4.821.500,00
	Ventas		3.076.500,00	3.763.500,00	3.851.500,00	4.731.500,00	4.821.500,00
B	EGRESOS OPERACIONALES		2.738.050,42	3.246.242,96	3.317.479,41	3.893.503,74	4.027.255,32
	(-) Costo de producción		2.548.532,80	3.046.828,02	3.111.681,84	3.680.354,52	3.803.001,74
	Gastos administrativos		124.840,00	130.630,00	131.351,00	132.065,15	134.386,39
	Gastos de comercialización		64.677,62	68.784,94	74.446,57	81.084,07	89.867,19
C	FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-	338.449,58	517.257,04	534.020,59	837.996,26	794.244,68
D	INGRESOS NO OPERACIONALES	832.480,60	167.657,21	-	-	-	-
	Aportes de capital	309.675,67					
	Reinversión de utilidades	242.804,93					
	Préstamo Bancario	280.000,00					
	Cobro a clientes		167.657,21				
E	EGRESOS NO OPERACIONALES	832.480,60	240.782,25	210.790,58	217.081,49	320.225,50	306.254,16
	Inversión en inmuebles	647.400,00					
	Inversión en herramientas	47.983,60					
	Inversión maquinarias y equipos	128.680,00					
	Inversión en mobiliario	8.417,00					
	Gastos financieros		27.328,00	25.593,46	23.689,62	21.599,98	19.306,38
	- 15% Participación a trabajadores		46.668,24	73.749,54	76.549,65	122.459,44	116.240,75
	Impuesto a la renta		58.179,74	91.941,09	95.431,89	152.666,10	144.913,46
	Pago préstamo		17.771,95	19.506,49	21.410,33	23.499,97	25.793,57
	Pago a proveedores		90.834,33				
F	= FLUJO NETO NO OPERACIONAL (D-E)	-	-73.125,04	-210.790,58	-217.081,49	-320.225,50	-306.254,16
G	FLUJO NETO GENERADO = (C+F)	-	265.324,54	306.466,46	316.939,10	517.770,76	487.990,52
	(+) SALDO INICIAL DE CAJA	3.596,41	3.596,41	268.920,95	575.387,41	892.326,51	1.410.097,28
	(+) SALDO FINAL DE CAJA	3.596,41	268.920,95	575.387,41	892.326,51	1.410.097,28	1.898.087,80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 77-4: Estado de resultados proyectado

RUBROS	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	3.076.500,00	3.763.500,00	3.851.500,00	4.731.500,00	4.821.500,00
(-) Costo de producción	2.548.532,80	3.046.828,02	3.111.681,84	3.680.354,52	3.803.001,74
= Utilidad bruta	527.967,20	716.671,98	739.818,16	1.051.145,48	1.018.498,26
Gastos operativos					
Gastos administrativos	124.840,00	130.630,00	131.351,00	132.065,15	134.386,39
Gastos de comercialización	64.677,62	68.784,94	74.446,57	81.084,07	89.867,19
(-) Depreciaciones	68.779,70	68.779,70	68.779,70	68.779,70	68.779,70
= Utilidad de operación	269.669,88	448.477,34	465.240,89	769.216,56	725.464,98
Gastos financieros	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
= Utilidad antes de P.A. trabajadores	245.669,88	424.477,34	441.240,89	745.216,56	701.464,98
- 15% Participación a trabajadores	36.850,48	63.671,60	66.186,13	111.782,48	105.219,75
= Utilidad antes del Impuesto a la renta	208.819,40	360.805,74	375.054,76	633.434,08	596.245,23
Impuesto a la renta *	45.940,27	79.377,26	82.512,05	139.355,50	131.173,95
= Utilidad neta del ejercicio	162.879,13	281.428,48	292.542,71	494.078,58	465.071,28

* ver anexo 12, tabla de impuesto de impuesto a la renta.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 78-4: Balance general proyectado

RUBROS/ AÑOS PROYECTADOS	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	268.920,95	575.387,41	892.326,51	1.410.097,28	1.898.087,80
Inventario de materiales	131.767,03	131.767,03	131.767,03	131.767,03	131.767,03
Inventario de productos en proceso	-	-	-	-	-
ACTIVO FIJO					
Mobiliario	7.575,30	6.733,60	5.891,90	5.050,20	4.208,50
Maquinaria y herramientas	223.812,00	198.944,00	174.076,00	149.208,00	124.340,00
Vehículo	44.000,00	33.000,00	22.000,00	11.000,00	-
Inmuebles y adecuaciones	419.330,00	397.260,00	375.190,00	353.120,00	331.050,00
(-) Depreciaciones acumuladas	(164.134,45)	(164.134,45)	(164.134,45)	(164.134,45)	(164.134,45)
Terrenos	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
TOTAL ACTIVOS	1.131.270,83	1.378.957,59	1.637.116,99	2.096.108,06	2.525.318,88
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar proveedores	145.416,55	190.020,45	245.759,12	305.234,56	360.095,45
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones con instituciones financieras	262.228,05	242.721,56	221.311,23	197.811,26	172.017,69
TOTAL PASIVOS	407.644,60	432.742,01	467.070,35	503.045,82	532.113,14
PATRIMONIO					
Capital propio	560.747,10	664.787,10	877.503,93	1.098.983,66	1.528.134,46
Utilidad del ejercicio	162.879,13	281.428,48	292.542,71	494.078,58	465.071,28
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	1.131.270,83	1.378.957,59	1.637.116,99	2.096.108,06	2.525.318,88

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.9.13 Evaluación financiera

4.9.13.1 Valor actual neto.

El VAN es un indicador financiero, que mide el flujo de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto y el desembolso inicial que se necesita para llevar a cabo el proyecto. Es decir, la rentabilidad absoluta del proyecto. Si el resultado es positivo el proyecto es válido. La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = I_0 + \sum_{t=1}^n - + \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

- F_t son los flujos de dinero en cada periodo t
- I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)
- n es el número de periodos de tiempo
- k es el tipo de descuento

Criterios para la toma de decisión se considera lo siguiente:

- $VAN > 0$ El proyecto es rentable.
- $VAN = 0$ El proyecto es rentable también, porque ya está incorporado la ganancia de la TMAR.
- $VAN < 0$ El proyecto no es rentable.

$$VAN = 832.480,60 - \frac{265324,54}{(1+0,105)^1} + \frac{306466,46}{(1+0,105)^2} + \frac{316939,1}{(1+0,105)^3} + \frac{517770,76}{(1+0,105)^4} + \frac{487990,52}{(1+0,105)^5}$$

Resultado:

$$VAN = \$537.023,57$$

Análisis:

El valor obtenido es positivo, obteniendo una rentabilidad de \$ 537.023,57, luego de haber recuperado la inversión inicial de \$ 832.480,60 lo que significa que el valor del VAN es el dinero que pagarían por el proyecto de inversión.

4.9.13.2 Tasa interna de retorno.

A tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión realizada, esta se representa en porcentaje y representa el beneficio o perdida que tendrá la inversión generando un VAN igual a cero. Se representa de la siguiente manera:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Resultado:

$$TIR = 0,30 + (0,3010 - 0,30) * \frac{9932.22}{(9932.22 - (8103.21))}$$

$$TIR = 30,54\%$$

Tabla 79-4: Cálculo de la tasa interna de retorno

AÑOS	FNC	FACTOR (+)	V.A.	FACTOR (-)	V.A.
2019	265.324,54	0,7692307692307690000	\$ 204.095,80	0,7686395080707150000	\$ 203.938,92
2020	306.466,46	0,5917159763313610000	\$ 181.341,10	0,5908066933671910000	\$ 181.062,44
2021	316.939,10	0,4551661356395080000	\$ 144.259,95	0,4541173661546430000	\$ 143.927,55
2022	517.770,76	0,3501277966457760000	\$ 181.285,94	0,3490525489274740000	\$ 180.729,20
2023	487.990,52	0,2693290743429040000	\$ 131.430,04	0,2682955794984420000	\$ 130.925,70
SUMAS	1.894.491,38		842.412,82		840.583,81
KP(+)=	30,00%	Inversión Inicial	\$ 832.480,60	Inversión Inicial	\$ 832.480,60
KP(-)=	30,10%	VALOR ACTUAL NETO	9.932,22	VALOR ACTUAL NETO	8.103,21

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Análisis:

Se puede observar que al momento de aplicar la fórmula para calcular el TIR, este supera el valor de la tasa de descuento que es de 10,50%, lo cual quiere decir que es viable aplicar el proyecto ya que hay un margen de diferencia de 20.04%.

4.9.13.3 Relación costo beneficio.

Para la obtención de la relación costo beneficio, se lo realiza dividiendo el valor actualizado de los beneficios del proyecto que son los ingresos entre el valor actualizado de los costos que son los egresos.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\Sigma \text{VAN(FNC)}}{\text{Inversion Inicial}}$$

$$\frac{C}{B} = \frac{1'894.491,38}{832.480,60}$$

$$\frac{C}{B} = 2,28$$

Análisis: Se puede observar que al realizar la comparación del costo beneficio se obtuvo un margen de 1,28 centavos de dólar por cada dólar invertido.

4.9.13.4 Período de recuperación de inversión.

Tabla 80-4: Determinación del período de recuperación

Años	Flujos de efectivo		Flujos acumulados
0	Inversión inicial	(832.480,60)	PR
2019	FLUJOS	265.324,54	265.324,54
2020		306.466,46	571.791,00
2021		316.939,10	888.730,10
2022		517.770,76	1.406.500,86
2023		487.990,52	1.894.491,38

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

$$\text{PRR} = 832.480,60 - 571.791,00$$

$$\text{PRR} = 260.689,60 / 316.939,10 = 0,823$$

$$\text{PRR} = 2 \text{ años}$$

Análisis: La inversión se recuperará en 2 años y ocho meses de acuerdo al flujo de efectivo y cálculo efectuado.

4.10 Plan ambiental

4.10.1 Objetivos:

- Formular un plan básico de gestión ambiental para la empresa CAR-BUSS Yaulema, para el cuidado del medio ambiente.

4.10.2 Objetivos específicos:

- Realizar una línea base del estado actual del manejo ambiental de la empresa CAR-BUSS Yaulema, mediante una tabla de identificación de problemas ambientales existentes.
- Establecer acciones que permitan prevenir, mitigar, y controlar impactos ambientales futuros a la empresa interna y externamente, en cada área de la empresa identificando las actividades, políticas y controles necesarios.

4.10.3 Identificación de los desechos que genera la empresa:

Tabla 81-4: Identificación de problemas ambientales existentes

Tipos	Problemas	Impacto	Consecuencias
Aire	Contaminación del aire	Bajo negativo	Las actividades de la empresa, no afectan el aire en gran medida.
Agua	Contaminación de vertientes de agua cercanas, ríos, lagos.	Ninguna	El uso del agua para lavar las unidades de transporte, así como las maquinarias, equipos, y demás insumos utilizados en la nueva planta de producción, no afectan ríos cercanos.
Suelo	Protección del suelo y la erosión.	Ninguna	No se construirá sobre suelos cultivables y productivos.
Desechos comunes orgánicos	Generación de desechos comunes.	Intermedio Negativo	Alta generación de desechos comunes por las actividades administrativas y operativas.
Desechos peligrosos	Generación de desechos peligrosos.	Bajo negativo	Baja generación de desechos por los botiquines de primeros auxilios
Ruido	Sonidos provocados por las maquinarias, y el proceso de producción	Bajo negativo	Malestar de la población cercana, y consecuencias para los trabajadores por el mal uso de los equipos y ropa de trabajo
Visual	Deterioro de la estética de la naturaleza.	Bajo negativo	Malestar de la población cercana, y consecuencias para los trabajadores por el mal uso de los equipos y ropa de trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

4.10.4 Acciones correctivas.

Tabla 82-4: Uso eficiente y racional del agua

Estrategia N° 01:	Uso eficiente y racional del agua
Objetivo	Controlar el consumo de agua potable, y evitar el desperdicio.
Táctica	Usos medidos en base a promedios de consumos históricos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un promedio de consumo del agua en las diferentes áreas, de acuerdo al uso que tenga. • Implementar normas, o procedimientos para el uso adecuado del agua en las limpiezas y aseo. • Sancionar el desperdicio a los causantes.
Alcance	Aplicar en todas las áreas de la empresa, en los departamentos administrativos también se controla los botellones de agua.
Tipo de medida	Prevención
Responsables	Todo el personal de la empresa.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar mediante cámaras los desperdicios de agua potable. • Corregir las fugas de agua inmediatamente, luego de haberse reportado desperfectos en las instalaciones.
Presupuesto	\$ 200,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 83-4: Uso mínimo y ahorro de energía eléctrica

Estrategia N° 02:	Uso mínimo y ahorro de energía eléctrica.
Objetivo	Evitar generación de la luz eléctrica en jornadas nocturnas.
Táctica	Establecer lineamientos de control del uso adecuado de la energía eléctrica. Solo en casos excepcionales por cumplir con las entregas de los pedidos en las fechas previstas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las ordenes de trabajo de los pedidos. • Utilizar los días de descanso, para cumplir con los pedidos. • Concientizar a los trabajadores mediante charlas, el uso y ahorro de la energía eléctrica. • Suspensión de las maquinarias, equipos que no están en uso.
Alcance	Aplicar en todas las áreas de la empresa, en los departamentos administrativos también se controla los botellones de agua.
Tipo de medida	Prevención
Responsables	Todo el personal de la empresa.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar mediante cámaras el uso de la energía eléctrica. • Revisión permanente de las conexiones eléctricas. • Controles de redes sociales, cargadores de celulares de empleados de la empresa, las llamadas se realizan a recepción.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 84-4: Recolección de los desechos orgánicos e inorgánicos

Estrategia N° 03:	Recolección de los desechos inorgánicos comunes.
Objetivo	Evitar generación de basura desordenada.
Táctica	Recolectar los desechos orgánicos, inorgánicos y peligrosos por tipos, mediante tachos clasificados.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir tachos adecuados e identificables para cada tipo de desechos orgánico, inorgánico y peligrosos. • Ubicar los tachos en diferentes puntos estratégicos de la empresa de fácil acceso e identificación. • Concientizar a los trabajadores mediante charlas, la recolección ordenada de los desechos generados por cada tipo. • Entregar la basura generada a los entes de control de los desechos peligrosos. • Donar a los empleados, los desechos inorgánicos según su tipo, mediante un acta de entrega recepción
Alcance	Aplicar en todas las áreas de la empresa.
Tipo de medida	Prevención, corrección.
Responsables	Todo el personal de la empresa.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar mediante cámaras la ubicación de los desechos por parte de los empleados en los sitios destinados. • Revisión permanente de los tachos • Controles en el área de comedor de la planta de los desechos orgánicos, así como de los inorgánicos.
Presupuesto	\$ 600,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

Tabla 85-4: Capacitaciones en temas de seguridad, prácticas sostenibles

Estrategia N° 04:	Recolección de los desechos inorgánicos comunes.
Objetivo	Concientizar al personal en las buenas prácticas del desarrollo sustentable, así como la salud en el trabajo.
Táctica	Ejecutar talleres de capacitaciones en varias temáticas, con profesionales y peritos expertos en los temas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar talleres durante el año en temas de: seguridad industrial, salud en el trabajo, uso y manejo de extintores, primeros auxilios, electricidad, desarrollo sostenible.
Alcance	Aplicar en todas las áreas de la empresa.
Tipo de medida	Prevención, corrección.
Responsables	Todo el personal de la empresa.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar señalética en toda la empresa. • Controlar la carga de los extintores.
Presupuesto	\$ 500,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

CONCLUSIONES

-La aplicación de las fuentes de información primaria y secundaria atribuidas en la presente investigación permitieron esclarecer y precisar las distintas teorías y aportes establecidos por los diferentes autores frente a la conceptualización, características e importancia del plan de negocios y de esta manera fundamentarla como una herramienta que mejora la gestión empresarial.

-En cuanto al análisis situacional de la empresa CAR BUSS Yaulema se determinó que el inadecuado uso de un orgánico estructural y manual de funciones genera una mala comunicación interna entre empleados, así también mediante la ejecución de la entrevista realizada al gerente se detectó la inconformidad en cuanto a la distribución de la planta dificultando la entrega a tiempo de las unidades, además a través de la aplicación de la encuestas realizada a los socios de las cooperativas de transporte de buses, se detectó que existe un escaso manejo en cuanto a estrategias de comunicación y publicidad, así también se demostró las oportunidades no cubiertas de la empresa en relación a sus actividades primarias y de apoyo, dificultando el desarrollo de su ventaja competitiva y su generación de valor en sus operaciones.

-En relación al estudio financiero se demostró que el proyecto es factible y viable ya que se obtuvo resultados positivos en los indicadores, con un VAN de \$ 537.023,57 dólares, un TIR de 30,54% y un período de recuperación del capital de 2 años y 8 meses con un beneficio costo de \$1,28.

RECOMENDACIONES

-Aplicar los aportes teóricos proporcionados por las fuentes de investigación primarias y secundarias en cuanto al plan de negocios, ya que le facultará la obtención de mejores resultados futuros.

-Llevar a cabo la socialización del organigrama estructural colocándolo en un lugar visible para que sea de conocimiento general de todos sus trabajadores y se logre identificar a sus jefes inmediatos, además proporcionar a todo el personal de la empresa, el manual de funciones en las distintas áreas, de tal modo que puedan identificar sus responsabilidades y objetivos, así también considerar la inversión de una nueva planta de producción con áreas claramente definidas y amplias, que permitan incrementar su producción evitando inconformidades en los tiempos de entrega, finalmente llevar a la práctica las estrategias de marketing propuestas efectuando controles mensuales de la publicidad en redes sociales y medir sus alcances, lo que concederá la obtención de mejores resultados en la operación de la cadena de valor, sus actividades primarias y de apoyo.

- Realizar evaluaciones anuales de los estados financieros, que facilite medir las utilidades, además efectuar estudios de mercado continuos lo que mantendrá a CAR BUSS Yaulema un paso delante de la competencia y actualizada frente a las nuevas necesidades que exige el mercado transportista.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: CEP
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Ley de defensa del artesano*. Recuperado de:
<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu168907.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: ANC.
- Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (2014). *Levantamiento de información para georreferenciación y diagnóstico de la gestión del Sector Carrocero a Nivel Nacional*. Obtenido de <http://www.canfacecuador.com/Informe-Final-Diagnostico-Sector-Carrocero.pdf>
- Economipedia. (2015). *Estructura empresarial*. Recuperado de:
<http://economipedia.com/definiciones/estructura-empresarial.html>
- Franklin, E. (2015). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill
- Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Flores, J. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, G. (2001). *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito: Ecuador F.B.T.
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. Recuperado de:
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080096128/1080096128.PDF>
- Gonzales, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria.
- Guerrero, A., & Guerrero, T. (2017). *Plan de negocios para incrementar los niveles de ventas en la Mecánica Patiño Hermanos en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas* (Tesis de pregrado, ESPOCH) Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8060>
- Harvard Business Press. (2007). *Crear un plan de negocios*. Boston: Harvard Business Press.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de la investigación en tiempo de cambio*. Caracas: Episteme Consultores Asociados C. A.
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios*. Recuperado de:
<https://www.cuspide.com/Libro/9789873645280/Plan+De+Negocios>
- Laos, J., & Navarro, S. (2005). *Plan de negocios Herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación un enfoque por competencias*. México: Alfaomega.
- Lawrence, J., & Chad, J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Acuerdo Ministerial No. 17131*. Quito: MIP
- Muyulema, P. (2017). *Plan de negocios para el Centro Turístico Killa Wasi, parroquia Matriz, cantón Alausí, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6642>
- Ortiz, E., & Bernal, M. (2007). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica*. Recupeado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/286/#indice>.
- Porter, M. (1987). *Cadena de valor* . Recuperado de : <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.
- Porter, M. (1985). *Las cinco fuerzas del mercado*. Recupeado de: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT008/Unidad%201/15_pres_Michael_Porter_y_su_modelo_de_5_fuerzas.pdf
- PROEcuador. (2018). *Negocios sin fronteras*. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/metalmecanica-y-automotriz/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: RAE.
- Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Málaga: IC
- Suárez, V. (2011). *Un método sistémico y prospectivista para la investigación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5072920.pdf>
- Valdiviezo, G. (2018). *Plan de negocios para impulsar la gestión en la Empresa Carrocerías Metálicas Mayorga, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec>: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8758>
- Vargas, Y., & Marín, H. (2018). *Plan de negocio para apertura de la franquicia de la marca Cielito Lindo Mexican Food para las ciudades de Ambato y Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8300>

Vari Den Berghe, E. (2012). *Diseño y gerencia de su propia empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. United States: Lulu.com

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: Esic

ANEXOS

ANEXO A: Número de siniestros desde enero hasta septiembre del 2018

SINIESTROS POR CAUSAS PROBABLES A NIVEL NACIONAL- SEPTIEMBRE 2018												
CODIGO	CAUSAS PROBABLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	TOTAL A SEPTIEMBRE 2018	%
C01	CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR (EXPLOSIÓN DE NEUMÁTICO NUEVO, DERRUMBE, INUNDACIÓN, CAÍDA DE PUENTE, ÁRBOL, PRESENCIA INTEMPESTIVA E IMPREVISTA DE SEMOVIENTES EN LA VÍA, ETC.).	12	10	37	28	30	19	14	9	10	169	0,89
C02	PRESENCIA DE AGENTES EXTERNOS EN LA VÍA (AGUA, ACEITE, PIEDRA, LASTRE, ESCOMBROS, MADEROS, ETC.).	9	16	11	15	6	5	17	15	1	95	0,50
C03	CONducir EN ESTADO DE SOMNOLENCIA O MALAS CONDICIONES FÍSICAS (SUEÑO, CANSANCIO Y FATIGA).	35	23	30	27	19	29	42	23	45	273	1,45
C04	DAÑOS MECÁNICOS PREVISIBLES.	3	5	11	6	4	4	3	4	3	43	0,23
C05	FALLA MECÁNICA EN LOS SISTEMAS Y/O NEUMÁTICOS (SISTEMA DE FRENOS, DIRECCIÓN, ELECTRÓNICO O MECÁNICO).	14	22	18	19	13	17	22	14	11	150	0,79
C06	CONducir BAJO LA INFLUENCIA DE ALCOHOL, SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES O PSICOTRÓPICAS Y/O MEDICAMENTOS.	139	114	159	157	164	141	155	137	138	1.304	6,90
C07	PEATÓN TRANSITA BAJO INFLUENCIA DE ALCOHOL, SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES O PSICOTRÓPICAS Y/O MEDICAMENTOS.	5	8	3	4	5	6	2	5	8	46	0,24
C08	PESO Y VOLUMEN-NO CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD NECESARIAS AL TRANSPORTAR CARGAS.	3	1	3	1	3	3	3	5	2	24	0,13
C09	CONducir VEHÍCULO SUPERANDO LOS LÍMITES MÁXIMOS DE VELOCIDAD.	327	319	296	376	341	336	393	352	291	3.031	16,05
C10	CONDICIONES AMBIENTALES Y/O ATMOSFÉRICAS (NIEBLA, NEBLINA, GRANIZO, LLUVIA).	48	65	25	50	29	21	14	11	23	286	1,51
C11	NO MANTENER LA DISTANCIA PRUDENCIAL CON RESPECTO AL VEHÍCULO QUE LE ANTECEDE.	167	107	146	148	124	142	146	186	277	1.443	7,64
C12	NO GUARDAR LA DISTANCIA LATERAL MÍNIMA DE SEGURIDAD ENTRE VEHÍCULOS.	147	132	191	177	157	177	166	313	145	1.605	8,50
C14	CONducir DESATENTO A LAS CONDICIONES DE TRÁNSITO (CELULAR, PANTALLAS DE VIDEO, COMIDA, MAQUILLAJE O CUALQUIER OTRO ELEMENTO DISTRACTOR).	392	629	441	524	481	511	491	475	506	4.450	23,56
C15	DEJAR O RECOGER PASAJEROS EN LUGARES NO PERMITIDOS.	50	13	42	30	38	32	27	36	43	311	1,65
C16	NO TRANSITAR POR LAS ACERAS O ZONAS DE SEGURIDAD DESTINADAS PARA EL EFECTO.	41	44	50	55	59	66	37	59	45	456	2,41
C17	BAJARSE O SUBIRSE DE VEHÍCULOS EN MOVIMIENTO SIN TOMAR LAS PRECAUCIONES DEBIDAS.	24	11	27	18	23	12	20	14	14	163	0,86
C18	CONducir EN SENTIDO CONTRARIO A LA VÍA NORMAL DE CIRCULACIÓN.	30	16	35	7	32	22	35	13	21	211	1,12
C19	REALIZAR CAMBIO BRUSCO O INDEBIDO DE CARRIL.	121	86	130	80	146	121	162	118	112	1.076	5,70
C20	MAL ESTACIONADO- EL CONDUCTOR QUE DETENGA O ESTACIONE VEHÍCULOS EN SITIOS O ZONAS QUE ENTRAÑEN PELIGRO, TALES COMO ZONA DE SEGURIDAD, CURVAS, PUENTES, TÚNELES, PENDIENTES.	8	2	2	3	1	1	2	1	1	21	0,11
C21	MALAS CONDICIONES DE LA VÍA Y/O CONFIGURACIÓN. (ILUMINACIÓN Y DISEÑO).	4	3	10	6	15	12	4	2	6	62	0,33
C22	ADELANTAR O REBASAR A OTRO VEHÍCULO EN MOVIMIENTO EN ZONAS O SITIOS PELIGROSOS TALES COMO: CURVAS, PUENTES, TÚNELES, PENDIENTES, ETC.	8	10	6	5	5	4	11	7	63	119	0,63
C23	NO RESPETAR LAS SEÑALES REGLAMENTARIAS DE TRÁNSITO. (PARE, CEDA EL PASO, LUZ ROJA DEL SEMAFORO.ETC).	255	239	269	215	236	249	247	201	208	2.119	11,22
C24	NO RESPETAR LAS SEÑALES MANUALES DEL AGENTE DE TRÁNSITO.	-	1	-	3	3	-	0	-	2	9	0,05
C25	NO CEDER EL DERECHO DE VÍA O PREFERENCIA DE PASO A VEHÍCULOS.	63	42	86	73	75	91	94	35	56	615	3,26
C26	NO CEDER EL DERECHO DE VÍA O PREFERENCIA DE PASO AL PEATÓN.	107	31	46	54	21	34	25	41	86	445	2,36
C27	PEATÓN QUE CRUZA LA CALZADA SIN RESPETAR LA SEÑALIZACIÓN EXISTENTE (SEMAFÓROS O SEÑALES MANUALES).	25	26	36	49	46	34	34	41	26	317	1,68
C28	DISPOSITIVO REGULADOR DE TRÁNSITO EN MAL ESTADO DE FUNCIONAMIENTO (SEMAFÓRO).	23	-	19	-	1	-	1	2	-	46	0,24
TOTAL		2.060	1.975	2.129	2.130	2.077	2.089	2.167	2.119	2.143	18.889	100,00

Fuente: DNCTSV, CTE, EMOV - Cuenca, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta, Municipio de Ambato, Autoridad de Tránsito Municipal de Guayaquil, Movidelnor y Agencia Metropolitana de Tránsito de Quito.
Elaboración: ANT, DEP; Quito, 16/10/2018

ANEXO B: Listado de los empleados de la empresa

N°	Nombre	N° Cédula	Cargo
1	YAULEMA OCAÑA VICTOR SERGIO	0602355240	Gerente General
2	ORNA ORTIZ TARGELIA EUGENIA	0603488453	Administradora Gerencial
3	ORTIZ HUARACAPEDRO PABLO	0602794711	Jefe de seguridad, salud, ambiente y calidad
4	SANTANDER VERA CRISTIAN FABIAN	0302311386	Jefe y Supervisor de producción / Representante de calidad
5	TANQUEÑO HUEBLA DANIEL ISAIAS	0603456187	Operario de producción
6	CARCHI AREVALO LUIS PATRICIO	0603484080	Operario de producción
7	TELLO MONTERO JEYMMY JETHZABETH	0604356774	Auxiliar administrativa
8	CACUANGO LOZANO KLEVER ROLANDO	0202361994	Operario de producción
9	REINOSO PAREDES NELSON FERNANDO	0602800088	Operario de producción
10	CUJIGUASHPA HUARACA ALEX FABIAN	0606106995	Operario de producción
11	ROBALINO VALDIVIESO EDISON MAURICIO	0604684373	Operario de producción
12	ZAMBRANO HUARACA MARIA CAROLINA	0603360652	Bodeguera
13	VALLADARES EBLA JORGE EDUARDO	0603609181	Operario de producción
14	OCHOG PACA ALEX XAVIER	0604623918	Operario de producción
15	LAYEDRA SAMANIEGO KARINA ALEXANDRA	0604041152	Bodeguera
16	ORTIZ ORNA WILMER ROLANDO	0603951708	Operario de producción
17	COLCHA LOPEZ MILTON FABIAN	0604659961	Operario de producción
18	LEMA GUAMINGA ANGEL HERMINIO	0604385823	Operario de producción
19	CACUANGO VALLEJO JESUS JOSE	0201809324	Operario de producción

Fuente: Nómina empresa CAR BUSS, octubre 2018

Elaborado por: Tello, J & Saldarriaga, E (2018)

ANEXO C: Guías de entrevistas



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre:

Cargo: **GERENTE - PROPIETARIO**

Presentación: Buenos días somos estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, y como vendrá a conocimiento de usted, estamos en el proceso de proponer una tesis de Plan de negocios para su empresa, para lo cual requerimos hacerle unas preguntas y consultas acerca de su empresa en calidad de gerente y propietario de la misma.

- 1. ¿Por favor, indíquenos cuando fue el año de creación de su empresa, sus inicios de actividad económica y operaciones?**

.....

- 2. ¿Cuáles han sido los principales problemas, dificultades que ha tenido en la administración de su empresa, durante estos años, sea en el eje productivo, tributario, económico, ventas, personal?**

.....

- 3. ¿Usted es artesano calificado, en qué año obtuvo esa calificación y cuales han sido las dificultades o limitaciones de mantenerse como artesano?**

.....

4. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofertan actualmente?

.....

5. ¿Cuáles organismos de gobierno, que controlan su actividad económica, y cuáles son los informes, reportes, o requisitos que exigen cada uno de ellos?

.....

6. ¿Desde cuándo es obligado a llevar contabilidad, su contador está bajo relación de dependencia o servicios profesionales?

.....

7. ¿En la Provincia de Chimborazo, existen 6 empresas carroceras incluida la de usted, cuál de ellas considera que es su mayor competencia, o está mejor posicionada?

.....

8. ¿Cómo está organizado su personal, cuantos departamentos o áreas está dividido su empresa, e indíquenos el número de empleados de su nómina actual bajo relación de dependencia, así como por servicios profesionales?

.....

9. ¿Cuál es la misión, visión, metas que tiene para el futuro?

.....

10. ¿Entonces tiene planificado implementar más sucursales o incrementar la planta de producción, que lugares ubicación ha elegido para el mismo?

.....

11. ¿Su empresa cuenta con un Plan de negocios, y cuál sería el beneficio de poseerlo?



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre:

Cargo: **CONTADOR**

Presentación: Buenos días somos estudiantes egresados de la carrera de Ing. Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, con la autorización del Gerente hemos solicitado una entrevista, a fin de poder conocer más acerca del área contable.

1. ¿Qué tipo de contabilidad aplica en la empresa, bajo qué sistemas aplica la contabilidad en la empresa, y que software tiene implementado para el mismo?

.....

2. ¿Cuáles son las normas tributarias y legales que aplica para este tipo de empresa, siendo un artesano calificado?

.....

3. ¿Cuándo emite los informes financieros a Gerencia para su revisión?

.....

4. ¿Existe caja chica en la empresa, y que normas han establecido para su control?

.....

5. ¿Cómo determina el costo unitario de producción y el margen de utilidad?

.....

- 6. ¿De acuerdo a los estados financieros, está en la capacidad económica y de pago para implementar una nueva sucursal la empresa?**

.....

- 7. ¿Entonces es necesario realizar un plan de negocios, para evaluar la factibilidad de la creación de la nueva planta de producción?**

.....

- 8. ¿Existen algún tipo de obligación pendiente o en mora con los proveedores? ¿el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o algún otro organismo de control, clientes, ¿o personal interno?**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre:

Cargo: **GERENTE DE PRODUCCIÓN**

Presentación: Buenos días somos estudiantes egresados de la carrera de Ing. Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, con la autorización del Gerente hemos solicitado una entrevista, a fin de poder conocer más acerca del proceso productivo, y del área de producción de la empresa CAR BUSS Yaulema.

1. ¿Por favor, explique cuál es el proceso productivo de la empresa?

.....

2. ¿Cuáles han sido los principales problemas, dificultades que ha tenido en la producción de las carrocerías durante los cuatro años?

.....

3. ¿Cuál es la capacidad instalada, productiva de la empresa, tiempo de entrega de las carrocerías, cuantas carrocerías producen al año en promedio?

.....

4. ¿Bajo qué normas, políticas, o reglamentos producen las carrocerías, quienes son los que revisan o inspecciona el cumplimiento de dichas normas?

.....

- 5. ¿Su gerente está pensando en la creación de una nueva sucursal, está de acuerdo en crear la nueva planta de producción para la mejora?**

.....

- 6. ¿Cuáles son las fortalezas o valores agregados que tiene la empresa, en su producto la carrocería?**

.....

- 7. ¿Qué tipo de innovación o tecnología, maquinarias y cantidad de mano de obra necesitaría para implementarse en el área de producción en la empresa?**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DECHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA CAR BUSS

Objetivo: Analizar el estado del clima laboral, y comportamiento de los empleado dentro de la Empresa CAR - BUSS Yaulema.

Instructivo: Por favor conteste marcando una X, solo una opción. Gracias

PREGUNTAS		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
RELACIONES INTERPERSONALES	Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones y aportes			
	Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo			
	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas			
	Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo			
ESTILO DE LA DIRECCION	Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza			
	Se toman en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales			
	Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son claras y arbitrarias			
	El jefe desconfía de la forma en la que yo realizo mis actividades y tareas			
RETRIBUCION	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa			
	Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades			
	Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo			
	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial			
SENTIDO DE PERTENENCIA	Me interesa el futuro de la empresa			
	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo			
	Sin remuneración no trabajo horas extras			
	Sería feliz en otra empresa			

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo con calidad, y seguridad			
	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo			
	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado			
	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo			
	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que estos son buenos			
	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo			
ESTABILIDAD	La empresa brinda estabilidad laboral			
	De mi desempeño depende la permanencia en el cargo			
	La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad			
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Entiendo claramente la política, misión y visión de la empresa			
	Conozco como la empresa está logrando sus metas			
VALORES COLECTIVOS	Las otras áreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales			
	La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente			

¿Cuáles son las

fortalezas de la empresa

que percibe?

¿Cuáles son las

fortalezas de la empresa

que percibe?

¿Cuántos años de servicio de trabajo tiene en la Empresa CAR - BUSS Yaulema?

Gracias por su colaboración

ANEXO D: Estados financieros del 01 de enero al 30 de septiembre del 2018

Balance general al 30 de septiembre del 2018

YAULEMA OCAÑA VICTOR SERGIO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30/09/2018

1.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES		239,651.33
1.1.1.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	3,596.41	
1.1.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CUENTES	167,657.21	
1.1.1.03	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	68,397.71	
	TOTAL ACTIVO		239,651.33
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTE		
1.2.1.	FIJO DEPRECIABLE		351,045.25
1.2.1.01	VEHICULO	55,000.00	
1.2.1.02	INMUEBLES	140,000.00	
1.2.1.03	INSTALACIONES Y ADECUACIONES	131,400.00	
1.2.1.04	MAQUINARIA Y EQUIPO	120,000.00	
1.2.1.05	(-) DEPREC. ACUMULADA P.P Y EQUIPO	(95,354.75)	
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		351,045.25
	TOTAL ACTIVOS		590,696.58
2.	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		
2.1.1	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	80,314.65	
2.1.2	OBIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	10,519.68	
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		90,834.33
2.2.	NO CORRIENTE		
2.2.1	OBIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	280,000.00	
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		280,000.00
	TOTAL PASIVO		370,834.33
3.	PATRIMONIO		
3.1.01	YAULEMA OCAÑA VICTOR SERGIO	93,170.09	
3.1.02	UTILIDAD DEL EJERCICIO	126,692.16	
	TOTAL PATRIMONIO		219,862.25
	TOTAL PASIVO + CAPITAL		590,696.58

Estado de resultados, del 01 de enero al 30 de septiembre del 2018

**YAULEMA OCANA VICTOR SERGIO
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
AL 30/09/2018**

4.	INGRESOS		
4.1.	<u>OPERACIONALES</u>		
4.1.1.	VENTAS GRAVADAS IVA 0%		1,432,115.00
4.1.2.	INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS	50,320.48	
4.1.3.	COMPRAS REALIZADAS	1,121,566.41	
4.1.4.	MERCADERÍAS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1,121,566.41	
4.1.5.	(-)INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	68,397.71	
	COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS		1,053,168.70
	UTILIDAD BRUTA		378,946.30
5.	COSTOS Y GASTOS	COSTO	GASTO
	<u>GASTOS ADMINISTRATIVO</u>		74,707.32
5.1.1	SUELDOS Y SALARIOS		57,901.68
5.1.2	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES C		3,119.38
5.1.3	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)		7,987.74
5.1.4	HONORARIOS PORFESIONALES Y DIETAS		5,698.52
	<u>GASTOS VENTA</u>		27,470.30
5.1.5	TRANSPORTE		736.67
5.1.6	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		247.51
5.1.7	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		3,589.23
5.1.8	SUMINISTROS,MATERIALES Y REPUESTOS		16,328.69
5.1.9	SERVICIOS PUBLICOS		6,568.20
	<u>GASTOS VENTA</u>		4,485.61
	INTERESES BACARIOS CFN		4,485.61
	<u>OTROS GASTOS</u>		145,590.91
5.1.10	OTROS BIENES VARIOS		165.44
5.1.11	GASTOS DE GESTION		769.98
5.1.12	OTROS SERVICIOS		1,698.87
5.1.13	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO		142,956.62
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		126,692.16

ANEXO E: Gráficos estadísticos de la producción de vehículos



Fuente: página web del CINAE

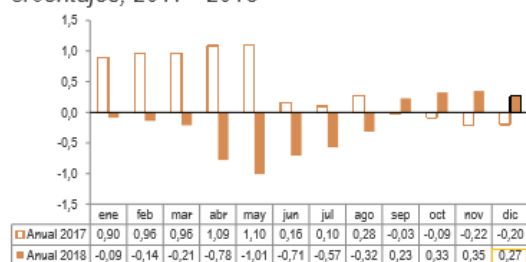
Elaborado por: CINAE

ANEXO F: Gráficos estadísticos de la inflación del país.

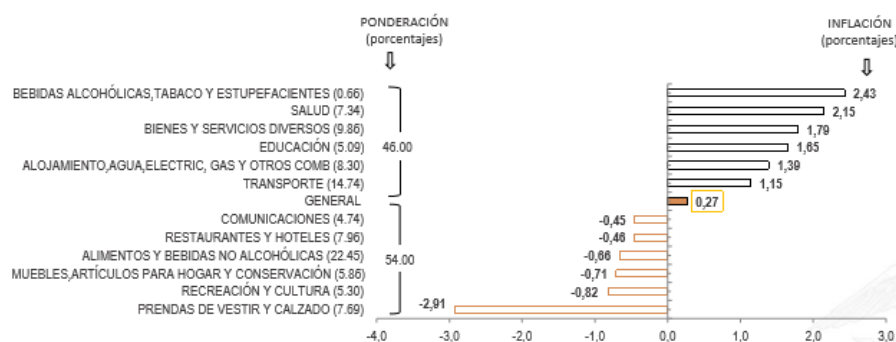


INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS

Porcentajes, 2017 - 2018



La variación anual de precios de diciembre de 2018 fue de 0.27%, cuarto resultado positivo consecutivo con el que concluye 2018. Considerando las divisiones de bienes y servicios, 6 agrupaciones que ponderan el 46% presentaron variaciones positivas, siendo *bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes* y *salud* las agrupaciones de mayor porcentaje. En las restantes 6 agrupaciones que en conjunto ponderan el 54% se observó resultados negativos, siendo *prendas de vestir y calzado* la agrupación de mayor variación.



Fuente: página web del Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

ANEXO G: Tasas de interés del Banco Central del Ecuador

Tasas de Interés			
diciembre - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.81	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.85	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.23	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.07	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.69	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.80	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.81	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.63	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.62	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.02	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.82	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹⁻	26.52	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹⁻	23.53	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹⁻	20.24	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.58	Inversión Pública	9.33

Fuente: página web del Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Centra del Ecuador

ANEXO H: ROL DE PAGOS PERIODO 2020

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA											
ROL DE PAGOS											
PERIODO: AÑO 2020											
					DESCUENTOS						
N°	Cod	CARGOS	SUELDO	CANTIDAD	TOTAL INGRESOS	APORTE P. IESS	FONDOS DE R.	LIQUIDO A PAGAR	DECIMO 13	DECIMO 14	TOTAL BS
1	A1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	1.000,00	94,50	-	905,50	1.000,00	404,00	1.404,00
2	A2	Jefe administrativo	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	404,00	1.204,00
3	A3	Responsable de talento humano	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	404,00	1.154,00
4	A4	Responsable de SSO	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	404,00	1.104,00
5	A5	Contador	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	404,00	1.204,00
6	A6	Secretaria/oficinista	\$ 550,00	2	1.100,00	103,95	1.100,00	996,05	1.100,00	404,00	1.504,00
7	A7	Recepcionista	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	404,00	1.404,00
8	O1	Jefe de producción	\$ 900,00	1	900,00	85,05	900,00	814,95	900,00	404,00	1.304,00
9	O2	Supervisor de producción	\$ 700,00	8	5.600,00	529,20	5.600,00	5.070,80	5.600,00	404,00	6.004,00
10	O3	Diseñador gráfico	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	404,00	1.154,00
11	O4	Inspector control de calidad	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	404,00	1.204,00
12	O5	Operario de producción	\$ 540,00	25	13.500,00	1.275,75	13.500,00	12.224,25	13.500,00	404,00	13.904,00
13	O6	Soldador	\$ 650,00	4	2.600,00	245,70	2.600,00	2.354,30	2.600,00	404,00	3.004,00
14	O7	Bodegueros	\$ 450,00	2	900,00	85,05	900,00	814,95	900,00	404,00	1.304,00
15	O8	Fibrero	\$ 540,00	4	2.160,00	204,12	2.160,00	1.955,88	2.160,00	404,00	2.564,00
16	O9	Pintor	\$ 540,00	4	2.160,00	204,12	2.160,00	1.955,88	2.160,00	404,00	2.564,00
17	CO1	Jefe de comercialización	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	404,00	1.104,00
18	CO2	Vendedor	\$ 600,00	1	600,00	56,70	600,00	543,30	600,00	404,00	1.004,00
19	CO3	Responsable de marketing	\$ 650,00	1	650,00	61,43	650,00	588,58	650,00	404,00	1.054,00
		TOTALES	\$ 12.920,00	62	\$ 37.470,00	\$ 3.540,92	\$ 36.470,00	\$ 33.929,09	\$ 37.470,00	\$ 7.676,00	\$ 45.146,00

ANEXO I: ROL DE PAGOS PERIODO 2021

EMPRESA CAR BUSS YAULEMA											
ROL DE PAGOS											
PERIODO: AÑO 2021						DESCUENTOS					
N°	Cod	CARGOS	SUELDO	CANTIDAD	TOTAL INGRESOS	APORTE P. IESS	FONDOS DE R.	LIQUIDO A PAGAR	DECIMO 13	DECIMO 14	TOTAL BS
1	A1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	1.000,00	94,50	-	905,50	1.000,00	414,00	1.414,00
2	A2	Jefe administrativo	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	414,00	1.214,00
3	A3	Responsable de talento humano	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	414,00	1.164,00
4	A4	Responsable de SSO	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	414,00	1.114,00
5	A5	Contador	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	414,00	1.214,00
6	A6	Secretaria/oficinista	\$ 550,00	2	1.100,00	103,95	1.100,00	996,05	1.100,00	414,00	1.514,00
7	A7	Recepcionista	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	414,00	1.414,00
8	O1	Jefe de producción	\$ 900,00	1	900,00	85,05	900,00	814,95	900,00	414,00	1.314,00
9	O2	Supervisor de producción	\$ 700,00	8	5.600,00	529,20	5.600,00	5.070,80	5.600,00	414,00	6.014,00
10	O3	Diseñador gráfico	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	414,00	1.164,00
11	O4	Inspector control de calidad	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	414,00	1.214,00
12	O5	Operario de producción	\$ 540,00	25	13.500,00	1.275,75	13.500,00	12.224,25	13.500,00	414,00	13.914,00
13	O6	Soldador	\$ 650,00	4	2.600,00	245,70	2.600,00	2.354,30	2.600,00	414,00	3.014,00
14	O7	Bodegueros	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	414,00	1.414,00
15	O8	Fibrero	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	414,00	2.814,00
16	O9	Pintor	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	414,00	2.814,00
17	CO1	Jefe de comercialización	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	414,00	1.114,00
18	CO2	Vendedor	\$ 600,00	1	600,00	56,70	600,00	543,30	600,00	414,00	1.014,00
19	CO3	Responsable de marketing	\$ 650,00	1	650,00	61,43	650,00	588,58	650,00	414,00	1.064,00
		TOTALES	\$ 13.090,00	62	\$ 38.050,00	\$ 3.595,73	\$ 37.050,00	\$ 34.454,28	\$ 38.050,00	\$ 7.866,00	\$ 45.916,00

ANEXO J: ROL DE PAGOS PERIODO 2022

<div> <div>EMPRESA CAR BUSS YAULEMA</div> <div>ROL DE PAGOS</div> <div>PERIODO: AÑO 2022</div> </div>											
						DESCUENTOS					
Nº	Cod	CARGOS	SUELDO	CANTIDAD	TOTAL INGRESOS	APORTE P. IESS	FONDOS DE R.	LIQUIDO A PAGAR	DECIMO 13	DECIMO 14	TOTAL BS
1	A1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	1.000,00	94,50	-	905,50	1.000,00	424,00	1.424,00
2	A2	Jefe administrativo	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	424,00	1.224,00
3	A3	Responsable de talento humano	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	424,00	1.174,00
4	A4	Responsable de SSO	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	424,00	1.124,00
5	A5	Contador	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	424,00	1.224,00
6	A6	Secretaria/oficinista	\$ 550,00	2	1.100,00	103,95	1.100,00	996,05	1.100,00	424,00	1.524,00
7	A7	Recepcionista	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	424,00	1.424,00
8	O1	Jefe de producción	\$ 900,00	1	900,00	85,05	900,00	814,95	900,00	424,00	1.324,00
9	O2	Supervisor de producción	\$ 700,00	8	5.600,00	529,20	5.600,00	5.070,80	5.600,00	424,00	6.024,00
10	O3	Diseñador gráfico	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	424,00	1.174,00
11	O4	Inspector control de calidad	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	424,00	1.224,00
12	O5	Operario de producción	\$ 540,00	25	13.500,00	1.275,75	13.500,00	12.224,25	13.500,00	424,00	13.924,00
13	O6	Soldador	\$ 650,00	4	2.600,00	245,70	2.600,00	2.354,30	2.600,00	424,00	3.024,00
14	O7	Bodegueros	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	424,00	1.424,00
15	O8	Fibrero	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	424,00	2.824,00
16	O9	Pintor	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	424,00	2.824,00
17	CO1	Jefe de comercialización	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	424,00	1.124,00
18	CO2	Vendedor	\$ 600,00	1	600,00	56,70	600,00	543,30	600,00	424,00	1.024,00
19	CO3	Responsable de marketing	\$ 650,00	1	650,00	61,43	650,00	588,58	650,00	424,00	1.074,00
TOTALES			\$ 13.090,00	62	\$ 38.050,00	\$ 3.595,73	\$ 37.050,00	\$ 34.454,28	\$ 38.050,00	\$ 8.056,00	\$ 46.106,00

ANEXO K: ROL DE PAGOS PERIODO 2023

<div> <div>EMPRESA CAR BUSS YAULEMA</div> <div>ROL DE PAGOS</div> <div>PERIODO: AÑO 2023</div> </div>											
						DESCUENTOS					
N°	Cod	CARGOS	SUELDO	CANTIDAD	TOTAL INGRESOS	APORTE P. IESS	FONDOS DE R.	LIQUIDO A PAGAR	DECIMO 13	DECIMO 14	TOTAL BS
1	A1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	1.000,00	94,50	-	905,50	1.000,00	434,00	1.434,00
2	A2	Jefe administrativo	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	434,00	1.234,00
3	A3	Responsable de talento humano	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	434,00	1.184,00
4	A4	Responsable de SSO	\$ 700,00	1	700,00	66,15	700,00	633,85	700,00	434,00	1.134,00
5	A5	Contador	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	434,00	1.234,00
6	A6	Secretaria/oficinista	\$ 550,00	2	1.100,00	103,95	1.100,00	996,05	1.100,00	434,00	1.534,00
7	A7	Recepcionista	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	434,00	1.434,00
8	O1	Jefe de producción	\$ 900,00	1	900,00	85,05	900,00	814,95	900,00	434,00	1.334,00
9	O2	Supervisor de producción	\$ 700,00	8	5.600,00	529,20	5.600,00	5.070,80	5.600,00	434,00	6.034,00
10	O3	Diseñador gráfico	\$ 750,00	1	750,00	70,88	750,00	679,13	750,00	434,00	1.184,00
11	O4	Inspector control de calidad	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	434,00	1.234,00
12	O5	Operario de producción	\$ 600,00	30	18.000,00	1.701,00	18.000,00	16.299,00	18.000,00	434,00	18.434,00
13	O6	Soldador	\$ 700,00	4	2.800,00	264,60	2.800,00	2.535,40	2.800,00	434,00	3.234,00
14	O7	Bodegueros	\$ 500,00	2	1.000,00	94,50	1.000,00	905,50	1.000,00	434,00	1.434,00
15	O8	Fibrero	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	434,00	2.834,00
16	O9	Pintor	\$ 600,00	4	2.400,00	226,80	2.400,00	2.173,20	2.400,00	434,00	2.834,00
17	CO1	Jefe de comercialización	\$ 800,00	1	800,00	75,60	800,00	724,40	800,00	434,00	1.234,00
18	CO2	Vendedor	\$ 600,00	1	600,00	56,70	600,00	543,30	600,00	434,00	1.034,00
19	CO3	Responsable de marketing	\$ 650,00	1	650,00	61,43	650,00	588,58	650,00	434,00	1.084,00
		TOTALES	\$ 13.300,00	67	\$ 42.850,00	\$ 4.049,33	\$ 41.850,00	\$ 38.800,68	\$ 42.850,00	\$ 8.246,00	\$ 51.096,00

ANEXO L: Tabla de Impuesto a la Renta año 2019

TABLA IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

AÑO 2019 En dólares			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	11.310	0	0 %
11.310	14.410	0	5 %
14.410	18.010	155	10 %
18.010	21.630	515	12 %
21.630	43.250	949	15 %
43.250	64.860	4.193	20 %
64.860	86.480	8.513	25 %
86.480	115.290	13.920	30 %
115.290	En adelante	22.563	35 %

Fuente: Pagina del SRI: Resolución No. NAC-DGERCGC18-00000439 publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 396 de 28/12/2018

ANEXO M: Certificación ISO 9001:2015



CERTIFICADO

Nº. 13MQ593467

C.I.C S.A. Certifica que el Sistema de Gestión de:



CAR-BUSS YAULEMA.

Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2
Riobamba - Ecuador

Ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados
en la Norma Internacional:

ISO 9001:2015

Sistema de Gestión de la Calidad

Este certificado es aplicable a las siguientes actividades:

**“ DISEÑO, COMERCIALIZACIÓN Y
FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS
PARA BUSES Y MINIBUSES ”**

El Sistema de Gestión debe mantenerse durante el tiempo que dura la presente
Certificación, debiendo satisfacer los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

CALIDAD INTERNACIONAL DE CERTIFICACIONES C.I.C. S.A.,
verificará el cumplimiento de la Normativa exigida.

C.I.C. S.A.
Pedro Ponce Carrasco E8-06 y Av.
Diego de Almagro, Edif. Diego de
Almagro, Piso. 2 Of. 202, 203
gerenciageneral@cicert.com.ec
Quito - Ecuador



Fecha Auditoría Certificación: 2017/12/08
Decisión Comité Técnico: 2017/12/14
Fecha de Expiración: 2018/12/14



quipsul
IQC
CERTIFICATION